



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

PLAN DE NEGOCIOS CHASKIPET LIMA PERÚ PERIODO 2026-2028

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Atenas Marilyn Alan Rodriguez

Karen Estilita Ancajima Becerra

Luiggi Gianfranco Teran Avila

Alessandro Rafael Villanueva Parasi

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana

0000-0002-5348-9351

Lima, marzo 2026

Escuela de
Postgrado

	Nombre del alumno(s)
1	Atenas Marilyn Alan Rodriguez
2	Karen Estilita Ancajima Becerra
3	Luiggi Gianfranco Teran Avila
4	Alessandro Rafael Villanueva Parasi

Escuela de
Postgrado

Trabajo de Investigación
presentado para optar al Grado Académico de
Magister en Administración

Access: Wilhelm-Ludwig-Universität Quedlinburg
 URL: <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:5:1-63448-p0111-7>

© 2004 Blackwell Publishing Ltd *Journal of Internal Medicine* 255: 105–112



Lafont

Firma del asesor
Nombre del asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana
ORCID: 0000-0002-5348-9351

RESUMEN EJECUTIVO

ChaskiPet es un plan de negocio orientado a la producción y comercialización de alimento natural fresco para perros y gatos en Lima Moderna Extendida, bajo un modelo de suscripción con planes (mensuales y quincenales) y entrega a domicilio. Responde a una brecha del mercado, ya que actualmente predominan alternativas masivas y estandarizadas, mientras que un segmento creciente de hogares busca una propuesta que combine mejor nutrición, confianza en los ingredientes y conveniencia para mantener una compra recurrente.

La propuesta de valor se apoya en cuatro ejes: alimentación natural fresca con enfoque en calidad e inocuidad, personalización de porciones y frecuencia según características de la mascota, continuidad mediante suscripción para reducir fricciones de compra y mejorar retención, y experiencia digital que facilita altas, renovaciones y cambios de plan.

El análisis del entorno y la industria muestra condiciones favorables por la humanización de las mascotas y el crecimiento del segmento premium. La validación de mercado evidencia intención de compra, especialmente cuando se refuerza la confianza con información clara del producto, consistencia del servicio y respaldo técnico. Operativamente, el modelo prioriza la planificación de producción en función de la base de suscriptores para asegurar frescura, minimizar mermas e inventarios, y sostener eficiencia.

Financieramente, el proyecto considera una inversión inicial de S/ 445 665.9. Con el *mix* proyectado se obtiene un margen promedio ponderado de S/ 116.73 por suscripción y un punto de equilibrio de 485 suscripciones. La evaluación confirma viabilidad y creación de valor con VAN económico de S/ 782 250 y VAN financiero de S/ 806 915. Asimismo, se obtiene una TIR económica de 44.27 % y una TIR financiera de 55.25 % superiores a la tasa mínima requerida.

En síntesis, ChaskiPet es una iniciativa viable y escalable en el mercado premium de alimentos para mascotas, diferenciada por personalización, suscripción y control operativo, con indicadores financieros sólidos que sustentan su implementación y crecimiento.

ABSTRACT

ChaskiPet is a business plan focused on the production and commercialization of fresh natural pet food for dogs and cats in Extended Modern Lima, under a subscription-based model with monthly and biweekly plans and home delivery. It addresses a market gap, as current offerings are largely mass-market and standardized, while a growing segment of households is seeking a solution that combines better nutrition, trust in ingredients, and convenience to support recurring purchases.

The value proposition is built on four pillars: fresh natural nutrition with a focus on quality and food safety, customized portions and delivery frequency based on the pet's characteristics, subscription continuity to reduce purchasing friction and improve retention, and a digital experience that simplifies sign-ups, renewals, and plan modifications.

The analysis of the environment and industry shows favorable conditions driven by the humanization of pets and the growth of the premium segment. Market validation demonstrates purchase intention, particularly when trust is reinforced through clear product information, service consistency, and technical support. Operationally, the model prioritizes production planning based on the subscriber base to ensure freshness, minimize waste and inventory levels, and maintain efficiency.

From a financial perspective, the project requires an initial investment of S/ 445 665.9. Based on the projected sales mix, it achieves a weighted average margin of S/ 116.73 per subscription and a break-even point of 485 subscriptions. The evaluation confirms the project's feasibility and value creation, with an economic NPV of S/ 782 250 and a financial NPV of S/ 806 915. Likewise, it generates an economic IRR of 44.27 % and a financial IRR of 55.25 %, both exceeding the required minimum rate of return.

In summary, ChaskiPet is a viable and scalable initiative within the premium pet food market, differentiated by its personalization, subscription model, and operational control. Its strong financial indicators support its implementation and future growth.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	i
Abstract	ii
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del problema	3
1.1 Consideraciones generales	3
1.2 Descripción y perfil estratégico de la empresa	3
1.3 Definición del problema u oportunidad	4
1.4 Modelo Canvas y Propuesta de valor	4
1.5 Propuesta de solución	7
Capítulo II. Análisis externo	8
2.1 Entorno general (PESTEL)	8
2.1.1 Factor político	8
2.1.2 Factor económico	8
2.1.3 Factor social	9
2.1.4 Factor tecnológico	9
2.1.5 Factor ecológico	10
2.1.6 Factor legal	10
2.2 Las Cinco Fuerzas de Porter	10
2.2.1 Rivalidad entre competidores	11
2.2.2 Barreras de entrada	11
2.2.3 Poder de negociación de proveedores	12
2.2.4 Poder de negociación de clientes	12
2.2.5 Amenaza de sustitutos	12
2.3 Matriz EFE (evaluación de factores externos)	12
2.4 MPC (matriz de perfil competitivo)	13
Capítulo III. Investigación de mercado	15
3.1 Objetivos	15
3.1.1 General	15
3.1.2 Específicos	15
3.2 Metodología	15
3.3 Tamaño de la muestra	16
3.4 Resultados	16

3.4.1	Encuesta	16
3.4.2	Focus Group.....	18
3.4.3	Entrevistas.....	18
3.5	Estimación de la demanda	20
Capítulo IV.	Análisis interno	22
4.1	Áreas funcionales.....	22
4.2	Cadena de valor.....	24
4.3	Matriz EFI (evaluación de factores internos).....	24
4.4	Matriz VRIO	26
4.5	Estrategias	27
4.5.1	Competitiva.....	27
4.5.2	De crecimiento	27
Capítulo V.	Objetivos y estrategias	29
5.1	Misión	29
5.2	Visión.....	29
5.3	Valores	29
5.4	Objetivos	29
5.4.1	General.....	29
5.4.2	Estratégicos	29
5.5	Matriz FODA	30
5.6	Alineamiento de estrategias con objetivos.....	31
5.7	Estrategias	32
5.7.1	Competitiva.....	32
5.7.2	De crecimiento	32
Capítulo VI.	Planes funcionales.....	33
6.1	Marketing.....	33
6.1.1	Objetivos	33
6.1.2	Estrategias	33
6.1.3	Las 7P del Marketing	34
6.1.4	Canal digital y plan comercial y de ventas	36
6.1.5	Presupuesto.....	37
6.2	Operaciones.....	38
6.2.1	Objetivos	38

6.2.2	Proceso operativo.....	38
6.2.3	Acciones operativas	40
6.2.4	Punto de equilibrio.....	41
6.2.5	Indicadores de capacidad	42
6.2.6	Inversión inicial	43
6.2.7	Presupuesto	44
6.3	Recursos Humanos.....	44
6.3.1	Organigrama	44
6.3.2	Objetivos	45
6.3.3	Acciones.....	45
6.3.4	Programa de acciones laborales	47
6.3.5	Planilla	47
6.3.6	Presupuesto	48
6.4	RSE (responsabilidad social empresarial)	48
6.4.1	<i>Stakeholders</i>	48
6.4.2	Objetivos	49
6.4.3	Acciones.....	49
6.4.4	Presupuesto	50
6.5	Finanzas	51
6.5.1	Objetivos	51
6.5.2	Datos, supuestos y políticas generales	51
6.5.3	Inversiones y financiamiento	51
6.5.4	COK.....	52
6.5.5	WACC.....	54
6.5.6	Flujo de caja.....	55
6.5.7	TIR y VAN	55
6.5.8	Sensibilidad.....	56
	Conclusiones	57
	Recomendaciones	58
	Referencias.....	59
	Anexos	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo Canvas para la empresa.	6
Tabla 2. Grupos estratégicos del sector alimentos para mascotas.	11
Tabla 3. Matriz EFE de la empresa.	13
Tabla 4. MPC de la empresa.	13
Tabla 5. Demanda por distritos.	20
Tabla 6. Demanda proyectada por distritos.	21
Tabla 7. Demanda consolidada durante el periodo del plan.	21
Tabla 8. Matriz EFI de la empresa.	26
Tabla 9. Matriz VRIO.	27
Tabla 10. FODA cruzado.	30
Tabla 11. Iniciativas estratégicas del FODA de la empresa.	30
Tabla 12. Alineamiento de iniciativas y objetivos estratégicos.	31
Tabla 13. Objetivos – Marketing.	33
Tabla 14. Precio promedio por tipo de suscripción (en S/.).....	35
Tabla 15. Ingresos proyectados con base en el precio y demanda estimada.	35
Tabla 16. Presupuesto – Marketing.....	37
Tabla 17. Objetivos – Operaciones.	38
Tabla 18. Costos variables, margen de contribución y punto de equilibrio por tipo de suscripción.	41
Tabla 19. Food cost.	42
Tabla 20. Capacidad instalada y capacidad ociosa.	42
Tabla 21. Inversión necesaria para el presente plan.....	43
Tabla 22. Presupuesto – Operaciones.	44
Tabla 23. Objetivos – RRHH.....	45
Tabla 24. Acciones laborales.	47
Tabla 25. Planilla mensual de la empresa.	47
Tabla 26. Planilla terceros.....	48
Tabla 27. Presupuesto – RRHH (en S/).	48
Tabla 28. Relación de stakeholders y expectativas.....	49
Tabla 29. Objetivos – RSE.....	49
Tabla 30. Acciones para lograr los objetivos.....	49
Tabla 31. Presupuesto.	50

Tabla 32. Objetivos – Finanzas.....	51
Tabla 33. Monto total de inversión para el plan.	52
Tabla 34. Estructura de inversión.	52
Tabla 35. Variables para el cálculo de la beta apalancada.....	53
Tabla 36. Variables para el cálculo del COK.....	53
Tabla 37. Variables para el cálculo del WACC.....	54
Tabla 38. Flujo de caja.....	55
Tabla 39. TIR Y VAN.....	56
Tabla 40. Análisis de sensibilidad.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor de la empresa.	25
Figura 2. Proceso operativo (flujo).	39
Figura 3. Organigrama de la empresa.	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Diagrama de Ishikawa.....	64
Anexo 2. Lienzo propuesta de valor.	65
Anexo 3. Encuesta.	66
Anexo 4. Guía Focus Group.	71
Anexo 5. Guía entrevista veterinario y nutricionista.	73
Anexo 6. Canal digital.	75
Anexo 7. Plan comercial y de ventas.....	76
Anexo 8. Plan de distribución.....	78
Anexo 9. Matriz de riesgos.....	80
Anexo 10. Detalle – presupuesto del plan operativo.	81
Anexo 11. Inversión inicial del proyecto.....	82

INTRODUCCIÓN

El mercado de alimentos para mascotas en el Perú ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, impulsado por la creciente humanización de las mascotas y por una mayor preocupación de los propietarios respecto a su salud, bienestar y calidad de vida. En este contexto, los consumidores muestran una preferencia cada vez mayor por productos premium, naturales y personalizados, tendencia que ha generado nuevas oportunidades de negocio dentro de la industria de alimentos para perros y gatos.

A pesar del crecimiento del sector, la oferta existente en el mercado peruano continúa concentrándose principalmente en alimentos estandarizados producidos a gran escala. Si bien estas alternativas satisfacen necesidades básicas de alimentación, existe una limitada disponibilidad de propuestas que integren nutrición personalizada, ingredientes naturales, asesoría especializada y conveniencia mediante modelos de suscripción. Esta situación evidencia una oportunidad de mercado orientada a atender a consumidores que consideran a sus mascotas como miembros de la familia y buscan alternativas diferenciadas que contribuyan a mejorar su bienestar.

Frente a esta problemática, el presente trabajo de investigación desarrolla el plan de negocios de ChaskiPet para el período 2026-2028, empresa orientada a la producción y comercialización de alimentos naturales personalizados para perros y gatos bajo un modelo de suscripción y entrega a domicilio. La propuesta busca generar valor mediante una oferta basada en la personalización nutricional, la calidad de los ingredientes, la comodidad del servicio y el acompañamiento profesional.

El objetivo general de la investigación es evaluar la viabilidad comercial, operativa, organizacional y financiera de la implementación de ChaskiPet en Lima Moderna Extendida. De manera específica, se busca analizar el entorno competitivo, identificar las necesidades y preferencias de los consumidores, estimar la demanda potencial, diseñar estrategias funcionales para las diferentes áreas de la empresa y determinar la rentabilidad económica y financiera del proyecto.

La investigación se justifica por la necesidad de atender un mercado en crecimiento que demanda soluciones innovadoras para la alimentación de mascotas. Asimismo, contribuye a generar conocimiento aplicado sobre modelos de negocio basados en suscripción dentro del sector pet food en el Perú, proporcionando información útil para emprendedores, inversionistas y profesionales interesados en este segmento.

Para el desarrollo del estudio se empleó una metodología de enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. La investigación incluyó el análisis de fuentes secundarias especializadas, la aplicación de encuestas a propietarios de mascotas pertenecientes principalmente a los niveles socioeconómicos A y B, la realización de entrevistas a especialistas y el desarrollo de un focus group con potenciales consumidores. Esta metodología permitió validar la aceptación de la propuesta de valor, identificar patrones de consumo y estimar la demanda del proyecto.

La hipótesis que guía la investigación sostiene que existe una demanda suficiente en Lima Moderna Extendida para un servicio de alimentación natural personalizada para mascotas basado en suscripción, y que la implementación de ChaskiPet resulta comercialmente atractiva y financieramente rentable durante el horizonte de evaluación 2026-2028.

El trabajo se encuentra estructurado en seis capítulos. El primero presenta la identificación del problema, la oportunidad de negocio y la propuesta de solución. El segundo desarrolla el análisis externo mediante herramientas estratégicas como PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter. El tercero comprende la investigación de mercado y la estimación de la demanda. El cuarto aborda el análisis interno de la organización mediante herramientas como la cadena de valor, las matrices EFI y VRIO. El quinto establece los objetivos y estrategias empresariales. Finalmente, el sexto desarrolla los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas, incluyendo la evaluación económica y financiera del proyecto.

Los resultados obtenidos permiten concluir que ChaskiPet representa una alternativa innovadora y viable dentro del mercado peruano de alimentos para mascotas, respaldada por tendencias favorables de consumo, una propuesta de valor diferenciada y sólidos indicadores financieros. En consecuencia, el proyecto constituye una oportunidad atractiva de inversión y crecimiento sostenible dentro de una industria con alto potencial de desarrollo.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Consideraciones generales

El sector de alimentos para mascotas ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años en Perú. Pasó de generar USD 262.6 millones en 2019 a generar USD 375.1 millones en 2021, teniendo un crecimiento continuo y con una proyección de USD 680 millones para 2028 (Herrera, 2024).

La percepción social hacia las mascotas está cambiando significativamente. El 44 % de peruanos cree que tener una mascota ayuda a reducir el estrés, mientras que el 52 % declaró que suele sacar a pasear a sus mascotas (Herrera, 2024). El vínculo emocional profundo entre dueño y mascota ha impulsado el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio y un mayor interés en servicios especializados para estos últimos.

Este crecimiento se refleja también en los hábitos de consumo. El 74 % de peruanos tiene al menos un animal doméstico en su hogar, y el 76 % de los dueños ya compra comida especializada para sus mascotas (CCR Cuore, 2025). El contexto ha impulsado la evolución del mercado hacia productos premium y super premium, donde los ingredientes naturales y saludables están tomando bastante relevancia (Terrazas, 2025).

En este contexto, el sector representa una oportunidad estratégica, un mercado grande, dinámico y en crecimiento (Delgado, 2025), pero con desigualdad en opciones y acceso a alimentación personalizada de calidad. Una propuesta de negocio que combine la atención personalizada al cliente y cobertura puede ofrecer servicios competitivos y sostenibles.

1.2 Descripción y perfil estratégico de la empresa

ChaskiPet es una empresa peruana que produce alimentos naturales y personalizados para perros y gatos elaborados bajo un modelo de suscripción, apoyado en canales digitales. Su misión es mejorar la calidad de vida de las mascotas peruanas con nutrición saludable, práctica y adaptada a sus necesidades. Tiene como visión posicionarse como líder en alimentación personalizada para mascotas en Perú hacia el 2028, destacándose por innovación, sostenibilidad y bienestar animal. Estratégicamente, se diferencia mediante:

- Alimentos frescos congelados preparados con insumos naturales y sin preservantes, colorantes ni aditivos artificiales.
- Personalización de dieta según edad, peso, tamaño, raza, salud y estilo de vida.
- Entregas periódicas domiciliarias mediante suscripción.

- Atención digital directa al cliente y seguimiento nutricional.

La operación comercial se soportará en un sitio web propio con pasarela de pago para la gestión de suscripciones, pagos y entregas; los clientes podrán registrar a sus mascotas y administrar sus planes de alimentación; complementariamente, se utilizará WhatsApp Business para la atención al cliente y el seguimiento nutricional.

1.3 Definición del problema u oportunidad

El cambio sociocultural asociado a la postergación de la paternidad ha convertido a las mascotas en una prioridad emocional dentro del hogar, impulsando una demanda por productos que reflejen cuidado, bienestar y conexión afectiva. Si bien el 76 % de los peruanos ya compra comida especializada (CCR Cuore, 2025), el mercado aún ofrece pocas opciones que integren nutrición diferenciada, conveniencia y respaldo profesional.

La oferta actual está dominada por marcas masivas como Dog Chow, Mimaskot, Ricocan, Cat Chow, Whiskas, Friskies y Ricocat, que comercializan productos estandarizados sin considerar las necesidades nutricionales específicas de cada mascota, como alergias, condiciones médicas y edad. la situación ha generado un segmento desatendido compuesto por consumidores dispuestos a invertir más en opciones premium, saludables y personalizadas.

Se evidencia una oportunidad estratégica para cerrar la brecha entre la creciente humanización de las mascotas y la limitada oferta formal de alimentación personalizada en el Perú (Ver Anexo 1).

1.4 Modelo Canvas y Propuesta de valor

El modelo de negocio se basa en la suscripción de comida saludable para mascotas, orientado a familias peruanas que buscan mejorar la alimentación de sus animales de compañía (Ver Tabla 1).

Complementariamente al Modelo Canvas, se desarrolló el Lienzo de la Propuesta de Valor con el objetivo de profundizar la relación entre las necesidades del segmento objetivo y los atributos diferenciales de ChaskiPet; este análisis permite evidenciar cómo la propuesta de alimento natural fresco, personalización nutricional, suscripción flexible y respaldo profesional responde a los principales trabajos, frustraciones y alegrías de los clientes potenciales. El desarrollo completo de esta herramienta se presenta en el Anexo 2 del presente documento.

A. Segmentos de clientes

El segmento objetivo son familias de nivel socio económicos A/B en Lima Moderna Extendida (incluye distritos de Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima Cercado, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Luis, Santiago de Surco, San Miguel, Surquillo), jóvenes (de 25 a 45 años aproximadamente), interesados no solo en su propio bienestar, sino velan por cuidar la alimentación de sus mascotas (perros y gatos).

Subsegmentos secundarios:

- Parejas, donde ambos trabajan y tengan mascotas como miembros su familia.
- Familias sin hijos pequeños que priorizan la salud del hogar.
- Profesionales independientes que tienen mascota y valoran el tiempo.

B. Propuesta de valor

La empresa ofrece un servicio de suscripción mensual y quincenal que brinda opciones de comida saludable y personalizada para mascotas. La oferta considera las características específicas de cada animal.

C. Canales

La empresa utiliza canales digitales directos para la comercialización y gestión del servicio, principalmente el sitio web corporativo y la plataforma WhatsApp. Estos permiten a los clientes informarse sobre la propuesta, gestionar pedidos y administrar sus suscripciones de manera ágil.

D. Relación con el cliente

La relación con los clientes se fortalece mediante diversas opciones de suscripción, y fue diseñado para adaptarse a las necesidades específicas de cada hogar y mascota. El modelo se complementa con una comunicación continua a través de canales digitales y con servicios de asesoría nutricional, lo que permite fortalecer la confianza del cliente, fomentar relaciones de largo plazo y promover la recurrencia del consumo.

E. Estructura de ingresos

Los ingresos provienen principalmente de las suscripciones.

Tabla 1. Modelo Canvas para la empresa.

Aliados clave Proveedores de materia prima: • Insumos para la preparación de los alimentos. • Proveedores de servicios de transporte: • Logística de distribución a domicilio. • Médicos veterinarios para asesoramiento nutricional. • Plataformas de pago digital. • Alianzas estratégicas con influencers pet lovers. • Certificación y supervisión sanitaria de los alimentos.	Actividades clave • Elaboración y empaquetado de alimentos frescos, bajo protocolos. • Gestión de logística y control de calidad. • Atención al cliente • Marketing y ventas. • Distribución con trazabilidad y monitoreo. Recursos clave • Infraestructura para la dark kitchen. • Materia prima. • Respaldo técnico veterinario • Base de datos clientes segmentados.	Propuesta de valor Ofrecer opciones de comida congelada saludable y accesible para sus mascotas según sus características, como edad, peso, tamaño, raza, salud y estilo de vida mediante un servicio de suscripción y entrega a domicilio.	Relación con el cliente • Opciones de suscripción de acuerdo con su necesidad. • Ofrecer servicios complementarios de asesoría nutricional. Canales • Sitio web y WhatsApp de la empresa. • Veterinarias y petshops asociados. • Redes sociales.	Segmentos de clientes Familias de nivel socio económicos A/B en Lima Moderna Extendida, quienes están interesados no solo en su propio bienestar, sino velan por cuidar la alimentación de sus mascotas (perros y gatos)
Estructura de costos • Costos operativos relacionados a la producción, gestión logística y distribución. • Costos de personal. • Gastos de marketing.	Estructura de ingresos • Suscripciones: ○ Mensuales y quincenales ○ Gatos y perros • Precios definidos a partir de la disposición de pago identificada en la investigación de mercado. • Sistema de precios personalizado según peso, edad, tamaño, condición de salud y requerimientos nutricionales de la mascota.			

Nota: Elaboración propia (2025); basado en Osterwalder y Pigneur (2010).

F. Actividades clave

Abarcan la planificación, elaboración y empaquetado de alimentos naturales para mascotas bajo estándares de calidad e inocuidad, así como la gestión de la cadena de frío y la logística de distribución a domicilio. Se incluye la atención al cliente mediante canales digitales, la gestión de suscripciones y la ejecución de acciones de marketing y ventas orientadas a la captación y fidelización de clientes.

G. Recursos clave

Incluyen la infraestructura necesaria para la elaboración, almacenamiento y conservación de los alimentos, así como la materia prima utilizada en el proceso productivo. El conocimiento técnico vinculado a la nutrición animal y a los procesos de producción resulta fundamental para asegurar la calidad y diferenciación del producto. Las plataformas digitales que permiten la gestión de clientes, pedidos y suscripciones constituyen un recurso relevante para la operación del modelo.

H. Aliados clave

El modelo de negocio se apoya en proveedores de materia prima para la elaboración de los alimentos, proveedores de servicios de transporte encargados de la logística de distribución a domicilio y médicos veterinarios que brindan asesoramiento nutricional. Se consideran como aliados clave las plataformas de pago digital, las cuales facilitan la gestión de cobros recurrentes asociados al modelo de suscripción (Banco Central de Reserva [BCRP], 2025b). Finalmente, se considera al Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú [SENASA] (2025) como un actor clave para la certificación y supervisión sanitaria de los alimentos para mascotas.

I. Estructura de costos

Está compuesta principalmente por los costos asociados a la producción de los alimentos, la logística de distribución y el mantenimiento de la cadena de frío. Se consideran los costos de personal y los gastos de marketing necesarios para sostener la operación y apoyar el crecimiento del negocio en el mercado objetivo.

1.5 Propuesta de solución

Se desarrollará un plan de negocios para la empresa para el periodo 2026-2028.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Entorno general (PESTEL)

Las fuerzas macro que condicionan el desempeño del negocio (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) se evalúan con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas, información que se usará posteriormente para las matrices EFE y FODA.

2.1.1 Factor político

La inestabilidad política y la falta de gobernabilidad generan un entorno incierto para la inversión y expansión, especialmente en regiones rurales (Instituto peruano de Economía [IPE], 2025). Al mismo tiempo, existen políticas pro-consumo y mayor vigilancia en transparencia del rotulado (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2025).

La gobernanza municipal incide en la operación, debido a que las municipalidades de Lince, San Borja y Magdalena del Mar regulan licencias de funcionamiento, compatibilidad de uso, fiscalización y condiciones de seguridad para las dark kitchens.

- **Oportunidad:** Un marco regulatorio que fomenta la transparencia y la fiscalización puede fortalecer la confianza del consumidor en productos formales y diferenciados.
- **Amenaza:** La inestabilidad política incrementa el riesgo país, desincentiva la inversión y puede retrasar proyectos de expansión. Así mismo, los trámites municipales y los procesos regulatorios pueden generar mayores costos y demoras operativas. (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2023).

2.1.2 Factor económico

La inflación se mantiene dentro del rango meta (1 %-3 %) y continúa convergiendo hacia el 2 %, mientras que la tasa de referencia se estabiliza en 4.5 % (BCRP, 2025a). Este entorno genera previsibilidad en los costos y favorece la planificación financiera de las empresas, especialmente en modelos de suscripción.

No obstante, el BCRP proyecta un crecimiento económico moderado y una recuperación gradual del consumo privado, lo que evidencia un menor dinamismo en el gasto de los hogares durante 2025. Esto puede limitar la demanda para productos premium en segmentos más sensibles al precio.

- **Oportunidad:** La estabilidad de la inflación y de la política monetaria crea un entorno propicio para planificar precios, asegurar continuidad operativa y facilitar la adopción de modelos de suscripción.
- **Amenaza:** El crecimiento económico moderado y la lenta recuperación del consumo privado representan un riesgo para la expansión del negocio.

2.1.3 Factor social

El 74 % de los hogares peruanos conviven con al menos una mascota (CCR Cuore, 2025), lo que consolida la tendencia de «humanización» y el rol afectivo de los animales dentro del hogar. Este comportamiento impulsa la demanda por productos especializados, frescos y saludables, especialmente en segmentos de ingresos medios y altos, donde existe mayor disposición a pagar por nutrición natural y validada profesionalmente.

Los consumidores del segmento objetivo muestran mayor apertura a modelos digitales, servicios personalizados y suscripciones recurrentes, ya que valoran la asesoría nutricional, la conveniencia del delivery y la transparencia en la composición de los alimentos. Sin embargo, persiste una sensibilidad al precio en segmentos C/D, lo que limita la masificación del modelo hacia niveles socioeconómicos no prioritarios para la estrategia inicial de la marca.

- **Oportunidad:** Base estructural de demanda creciente.
- **Amenaza:** Persistencia de sensibilidad al precio en segmentos no prioritarios.

2.1.4 Factor tecnológico

El comercio electrónico peruano creció un 21.2 % en 2024, alcanzando los US\$ 15.600 millones. El impulso por parte de 15.6 millones de compradores online ha consolidado el canal digital como uno de los principales motores de consumo (Cámara Peruana de Empresas de Comercio Electrónico [CAPECE], 2024). Paralelamente, el desarrollo de soluciones *fintech* y el uso masivo de billeteras electrónicas facilitan pagos recurrentes, suscripciones automatizadas y modelos B2C (*business to consumer*) como el de ChaskiPet. Sin embargo, el aumento de transacciones digitales también genera mayores riesgos de ciberseguridad, especialmente relacionados con intentos de fraude cibernético, tanto de actores locales como globales.

- **Oportunidad:** Expansión digital habilita escalabilidad, cobro automático y modelos B2C.

- **Amenaza:** Incremento de fraudes cibernético y mayor competencia digital por parte de actores globales y locales.

2.1.5 Factor ecológico

Los consumidores priorizan empaques reciclables, prácticas sostenibles y una cadena de frío responsable, lo que genera alineación con la tendencia de productos naturales y de menor impacto ambiental. Sin embargo, el cambio climático afecta la disponibilidad y los costos de diversos insumos agrícolas utilizados en las recetas (como zanahoria, camote, zapallo, arveja y algunas proteínas de origen avícola) debido a alteraciones en lluvias, temperaturas y estacionalidad que impactan la producción local (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2021).

- **Oportunidad:** La sostenibilidad se convierte en factor diferenciador y en ventaja competitiva frente a la informalidad.
- **Amenaza:** Costos adicionales en empaques y refrigeración, así como la escasez de insumos por efectos climáticos.

2.1.6 Factor legal

El D.S. 015-98-AG (1998), regula de manera estricta el registro de alimentos y su etiquetado, mientras SENASA refuerza la supervisión. Si bien eleva la seguridad y confianza del consumidor, implica procesos más costosos y lentos. Asimismo, INDECOPI vela por la protección al consumidor, la publicidad y la propiedad intelectual vinculadas a la comercialización del producto.

- **Oportunidad:** Altas barreras de entrada que reducen la informalidad y protegen a los operadores formales.
- **Amenaza:** Requisitos regulatorios complejos y costos de cumplimiento que ralentizan la introducción de nuevos productos.

2.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

La atraktividad del sector se evalúa mediante el modelo de Cinco Fuerzas de Porter (1985).

Sector: Elaboración y venta B2C, por suscripción y con delivery en Lima, de alimentos frescos/cocinados para perros y gatos conservados en frío CIIU 1533 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], c2025).

2.2.1 Rivalidad entre competidores

La rivalidad es media debido a la coexistencia de multinacionales consolidadas y emprendimientos locales en el mercado peruano. La competencia se manifiesta tanto en el segmento tradicional (alimento seco y húmedo) como en el emergente de comida fresca, donde también participa la empresa (Ver Tabla 2).

- Número de competidores: Alto; con presencia de actores globales, locales y *startups*.
- Grado de diferenciación: Moderado; los alimentos frescos destacan en salud y personalización, aunque los secos/húmedos premium acortan la brecha.
- Crecimiento del mercado: Alto; impulsado por el aumento de la tenencia de mascotas, lo que reduce la presión competitiva inmediata.
- Costos de salida: Moderado, debido a la inversión en plantas de producción y certificaciones sanitarias.

Tabla 2. Grupos estratégicos del sector alimentos para mascotas.

Categoría	Principales competidores	Características
Tradicionales (seco/húmedo)	Purina (marcas: Dog Chow, Cat Chow) Mars (marcas: Pedigree, Whiskas), Rintisa (marcas: Ricocan, Ricocat)	Economías de escala, marketing masivo, distribución nacional en supermercados y veterinarias.
Boutique (fresco/natural)	Barker, Kunikan, Origo Pet	Comida fresca, sellado al vacío, cadena de frío, <i>delivery</i> directo a NSE altos.
Nuestra empresa	Chaskipet	Personalización de dietas, experiencia digital de suscripción, cobertura logística por distritos, reputación sanitaria.
Referente internacional	The Farmer's Dog (EEUU).	<i>Benchmark</i> de modelo B2C y suscripción personalizada.

Nota: Elaboración propia basada en: Barker (2022); Chippano (2021); Favilla (2025); Kunikan (2026); Origo (2025).

2.2.2 Barreras de entrada

La amenaza es media debido a que el capital inicial es moderado y facilita la aparición de *startups*, pero las barreras regulatorias y logísticas limitan el ingreso sostenido. Las razones para esto son:

- Requerimientos de capital relativamente bajos para proyectos pequeños.
- Las economías de escala, que favorecen a multinacionales, desincentivan a nuevos actores de gran tamaño.
- Curva de aprendizaje alta, especialmente en cadena de frío y control sanitario.
- Regulación: estricta: SENASA exige registro de producto y habilitación de plantas según el D.S. 015-98-AG, lo que aumenta los tiempos y costos de entrada.

2.2.3 Poder de negociación de proveedores

El poder es medio debido a que ciertos insumos presentan concentración, aunque existen sustitutos locales que equilibran la relación. Se explica por:

- Concentración: Moderada en empaques y suplementos, baja en vegetales y proteínas.
- Disponibilidad de sustitutos: Amplia en insumos locales básicos, limitada en empaques especializados.
- Costos de cambio moderados: Requieren ajustes de formulación y certificación.
- Integración hacia adelante baja: Los proveedores no llegan al cliente final.

2.2.4 Poder de negociación de clientes

El poder es medio debido a la gran cantidad de alternativas y los bajos costos de cambio, lo que les otorga capacidad de presión sobre las marcas. Se explica por:

- Número de clientes: Si bien existe un nicho definido (74 % de hogares con mascotas), cada consumidor tiene múltiples opciones disponibles.
- Costos de cambio bajos: Es sencillo volver al alimento seco o húmedo.
- Sensibilidad al precio media en NSE A/B, donde se encuentra extendido el uso de comida seca y croquetas.
- Información muy accesible: El comercio electrónico y las redes sociales facilitan la comparación de calidad, precio y reputación en tiempo real.

2.2.5 Amenaza de sustitutos

La amenaza es elevada debido a la amplitud de alternativas disponibles (alimento seco, alimento húmedo, dietas caseras/BARF) que compiten en conveniencia/precio. La conclusión del análisis es que la industria presenta un nivel de atraktividad medio.

2.3 Matriz EFE (evaluación de factores externos)

El puntaje indica que ChaskiPet responde de manera adecuada a las oportunidades y amenazas de su entorno. La empresa se encontraría bien posicionada para aprovechar las oportunidades estructurales (demanda de mascotas, digitalización, alianzas) y, al mismo tiempo, deberá fortalecer sus capacidades para mitigar amenazas relacionadas con el cumplimiento regulatorio (SENASA), la logística de frío y la alta competencia de sustitutos (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Matriz EFE de la empresa.

	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
O1. Alta tenencia de mascotas y tendencia a la «humanización».	0.15	4	0.60
O2. Crecimiento del comercio electrónico y viabilidad de modelos de suscripción.	0.13	3	0.39
O3. Expansión de pagos digitales (facilita cobro automático).	0.07	3	0.21
O4. Potencial de alianzas con veterinarias y pet shops premium	0.09	3	0.27
O5. Contexto económico estable (inflación contenida y tasa de referencia estable).	0.08	3	0.24
Amenazas			
A1. Competencia local en comida fresca (Barker, Kunikan, Origo Pet).	0.12	2	0.24
A2. Alta disponibilidad de sustitutos (alimento seco, húmedo, dietas caseras/BARF).	0.12	2	0.24
A3. Barreras y tiempos prolongados en registros SENASA, junto con riesgos sanitarios y reputacionales (inocuidad y posibles recalls).	0.09	2	0.18
A4. Complejidad de la cadena de frío y la logística de última milla.	0.09	2	0.18
A5. Sensibilidad media al precio en el segmento objetivo (NSE A/B).	0.06	2	0.12
Total	1.00		2.67

Nota: Pesos ($\sum=1.00$); 1 = respuesta deficiente; 2= respuesta promedio; 3= respuesta superior al promedio 4 = respuesta muy superior). Elaboración propia (2025); basado en Fred David & Forest David (2017).

2.4 MPC (matriz de perfil competitivo)

La matriz compara el desempeño esperado de la empresa frente a competidores directos en el sector, considerando algunos factores críticos de éxito (FCE). La metodología asigna pesos ($\sum=1$) y calificaciones de 1 a 4 (1 = muy débil, 2 = débil, 3 = fuerte y 4 = muy fuerte).

El puntaje obtenido por ChaskiPet, superior al de Barker, Origo Pet y Kunikan, indica que se encontraría mejor posicionada frente a sus competidores; destaca especialmente en nutrición validada, personalización y modelo digital, factores clave para la propuesta de valor (Ver Tabla 4).

Tabla 4. MPC de la empresa.

FCE	Peso	ChaskiPet	Barker	Kunikan	Origo Pet
Nutrición validada: Perfil completo, AAFCO (Asociación de funcionarios de Control de alimentación americana), soporte veterinario).	0.12	4	3	3	3
Personalización de porciones/planes.	0.12	4	2	2	3
Cadena de frío y vida útil	0.12	3	4	4	4
Cobertura logística	0.10	2	3	2	3

Precio por kg (competitividad)	0.12	3	4	2	3
UX digital y modelo de suscripción	0.10	4	3	2	2
Cumplimiento regulatorio (registro y rotulado SENASA)	0.10	3	2	2	2
Alianzas con veterinarias/pet shops	0.08	3	2	2	2
Portafolio (perros y gatos)	0.06	3	2	1	2
Notoriedad de marca	0.08	1	3	2	2
Puntaje ponderado total	1.00	3.08	2.88	2.30	2.70

Nota: Elaboración propia (2025); basado en Fred David & Forest David.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objetivos

3.1.1 General

Conocer el mercado de alimentos para mascotas orientándolo al servicio de suscripción de alimentos naturales para perros y gatos en Lima Moderna Extendida, profundizando en el comportamiento del sector, dentro de la oferta y demanda, así como las preferencias del consumidor.

3.1.2 Específicos

- Identificar el perfil de los dueños de perros y gatos, considerando variables como nivel socioeconómico, estilo de vida, hábitos de alimentación de sus mascotas y disposición al pago por alimentos naturales.
- Analizar las principales tendencias del mercado en Perú y Latinoamérica, incluyendo la creciente humanización de las mascotas, la preferencia por productos saludables, orgánicos y sostenibles, así como el aumento del comercio electrónico y las suscripciones.
- Determinar los hábitos de compra de los dueños de mascotas respecto a la compra de alimentos, identificando la frecuencia de compra, canales preferidos (tiendas físicas, veterinarias, comercio electrónico) y tendencias hacia servicios de suscripción y delivery.
- Estimar el nivel de gasto promedio mensual en alimentación de los dueños con el fin de proyectar la capacidad de pago por un servicio de suscripción.
- Determinar la demanda estimada para la empresa en los 3 años del plan de negocio.

3.2 Metodología

La investigación se basará en un enfoque mixto de análisis cualitativo y cuantitativo.

- **Fuentes secundarias:** Se utilizarán reportes del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) sobre población canina/felina y gasto en mascotas.
- **Fuentes primarias:** Se aplicarán encuestas a dueños, entrevistas a médicos veterinarios y *focus groups* con clientes potenciales para validar preferencias, percepciones de valor y disposición de pago.

3.3 Tamaño de la muestra

Se consideró en base a Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (2024); Ipsos (2025); CPI Research (2025):

- Hogares de Lima Moderna Extendida, del Sector A y B: 107 927.
- Considerando que 74 % ($p=0.74$) correspondiente al porcentaje de hogares peruanos con al menos una mascota según CCR Cuore (2025), por ser el primer criterio de elegibilidad del mercado objetivo. Asimismo, la aplicación de la encuesta corresponde a un muestreo no probabilístico por conveniencia y criterio.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n = tamaño de muestra.
- N = población total (107 927).
- Z = valor según nivel de confianza (95 % $\rightarrow$ 1.96, 99 % $\rightarrow$ 2.58).
- p = proporción esperada (74 % $\rightarrow$ 0.74).
- $q = 1 - p$ (0.26).
- E = margen de error tolerado (5.58 % $\rightarrow$ 0.0558).

Resultado: Un 95 % de nivel de confianza = 237 encuestas.

3.4 Resultados

3.4.1 Encuesta

A. Enfoque metodológico

La encuesta se aplicó a 314 propietarios de perros y/o gatos, siendo válidas 237. El 75 % de los dueños vienen del segmento socioeconómico A/B, objetivo del modelo de negocio. El instrumento recogió variables de perfil (tipo de mascota, número de mascotas, frecuencia de compra), hábitos de alimentación (alimento seco, húmedo, casero y natural preparado), percepciones sobre la «alimentación natural», barreras y motivadores de cambio, disposición a pagar y aceptación de un modelo de suscripción. El análisis se orienta a identificar *insights* accionables para decisiones comerciales (propuesta de valor, *pricing* y canales), operativas (logística/cadena de frío) y de comunicación (confianza y educación nutricional). Para las preguntas (Ver Anexo 3).

B. Perfil del encuestado

El 60.8 % de los participantes tiene entre 25 y 34 años, seguido de un 20.7 % entre 35 y 44 años, un público joven o adulto digitalmente activo. El 100 % considera a su mascota un miembro de la familia. El 66.2 % posee perros, el 22.4 % gatos y el 11.4 %, ambos. La mayoría (54.5 %) tiene una mascota, y un 26.2 % tiene dos. Predomina el uso de canales modernos y urbanos.

C. Hábitos de alimentación y percepción de lo «natural»

El alimento seco (croquetas) es la base principal de la dieta (26.6 %) y se combina con otros tipos de alimento en más del 49.4 % de los hogares (mezclas con húmedo, casero o natural preparado). Un 8 % ya utiliza comida natural preparada como principal fuente. El 33.3 % combina croquetas con comida casera «a veces», y un 26.2 % lo hace con frecuencia o siempre.

El 56.5 % conoce el concepto de dieta natural/fresca, y el 45.9 % la ha probado ocasionalmente; el 25.7 % la da regularmente. La alimentación natural se asocia a mejor digestión (77.2 %), menos alergias (51.9 %), más energía y longevidad (48.9 %), y mejor apariencia (22.4 %). Solo un 7.6 % no sabe o no identifica beneficios concretos. El 62.9 % considera la alimentación natural muy importante y otro 20.7 % la califica entre «bastante» e «importante».

D. Disposición a pagar y sensibilidad al precio

El 62.5 % estaría dispuesto a pagar más por un alimento natural avalado por veterinarios, y un 33.8 % lo evaluaría según beneficios percibidos. El gasto mensual actual se concentra entre S/ 201-400 (39.2 %) y S/ 101-200 (40.5 %), lo que indica un rango medio-alto dispuesto a ajustar su presupuesto por calidad. El rango preferido para un plan natural está entre S/151-250 (40.1 %) y <S/150 (36.7 %). Los pagos preferidos son mensuales (50.6 %), seguidos de trimestrales con descuento (38.4 %).

E. Aceptación del modelo de suscripción

El modelo por suscripción despierta alto interés: el 42.62 % lo considera entre atractivo y muy atractivo, destacando la conveniencia y la regularidad del abastecimiento. En cuanto a periodicidad, el 39.7 % prefiere mensual, el 30.4 % quincenal y el 27.9 % semanal. Las características más valoradas son entrega (57.8 %), precio (58.7 %), asesoría (52.7 %) y personalización (44.3 %) y *packaging* (14.77 %).

Respecto a la flexibilidad, los atributos más deseados son: cancelar sin penalidad (33.9 %), pausar sin costo (21.1 %), y periodos de prueba (30 %). El canal preferido para

gestionar la suscripción es WhatsApp (57 %), seguido por web (23 %) y app (19 %). El 95 % desea recibir recordatorios y consejos nutricionales y el 94.9 % confía más en servicios avalados por veterinarios. El 76.4 % estaría muy o bastante dispuesto a recomendar el servicio tras una experiencia positiva.

F. Barreras y motivadores de cambio

Los resultados muestran que las barreras son principalmente que le guste a la mascota (48.1 %), falta de asesoría veterinaria/nutricional (40.1 %), precio (37.1 %), seguridad alimentaria (22.8 %) y logística (18.6 %). Los motivadores se asocian a beneficios visibles, como mejor digestión, pelaje y energía, así como respaldo profesional y conveniencia (*delivery* y porciones controladas).

3.4.2 Focus Group

El *focus group* permitió identificar percepciones, hábitos y expectativas en torno a la alimentación de las mascotas y la propuesta de valor de la marca. La mayoría de los participantes opta actualmente por el uso de alimento concentrado como base, complementándolo ocasionalmente con comida casera. Sin embargo, existe un nivel de desconfianza respecto a la calidad de los insumos, los procesos de producción y la transparencia de las marcas tradicionales. La noción de «alimentación natural» fue asociada a fresca, ausencia de químicos, preparación artesanal y beneficios tangibles en la salud de las mascotas, especialmente en digestión, pelaje y energía.

A pesar de la apertura hacia lo natural, surgieron barreras importantes como el precio, la conservación de los alimentos y la practicidad. Los participantes mencionaron que estarían dispuestos a pagar un poco más si el producto garantiza beneficios claros y diferenciados, pero destacaron la necesidad de información transparente y respaldo veterinario. En cuanto al modelo de suscripción, fue valorado por su conveniencia y personalización, aunque señalaron la importancia de flexibilidad para pausar, cancelar o ajustar el plan. También resaltaron elementos adicionales como asesoría nutricional, variedad de menús y entregas programadas como generadores de confianza (Ver Anexo 4).

3.4.3 Entrevistas

Para las preguntas, ver Anexo 5.

A. Veterinario

El entrevistado afirmó que existe un crecimiento sostenido en la demanda de alimentos naturales y premium, especialmente en consumidores de mayor poder adquisitivo que valoran el bienestar animal. Señaló que la propuesta de ChaskiPet es pertinente en un mercado donde cada vez más dueños buscan alternativas personalizadas y con respaldo profesional.

El especialista enfatizó la importancia de la inocuidad y las certificaciones del Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control, conocido por sus siglas en inglés HACCP de la FAO (1997) como para transmitir confianza y generar diferenciación. Consideró que un factor clave es la capacidad de personalizar dietas, lo cual puede posicionar a la empresa como un aliado en la prevención de enfermedades relacionadas con la obesidad o deficiencias nutricionales.

Entre los retos identificados destacó la resistencia de un mercado acostumbrado al alimento concentrado y la percepción de alto costo que suele tener lo natural. Recomendó que la estrategia incluya educación al consumidor, demostración de beneficios tangibles y un acompañamiento cercano desde la comunidad veterinaria. Subrayó que la comunicación deberá resaltar tanto los atributos funcionales como los emocionales, ya que los dueños de mascotas tienden a verlas como miembros de la familia.

B. Nutricionista

El entrevistado señaló que, si bien el alimento concentrado es la opción más utilizada por practicidad y disponibilidad, persisten dudas sobre la calidad real de sus ingredientes, la transparencia de los fabricantes y los efectos a largo plazo en la salud de los animales. La desconfianza se incrementa en propietarios que consideran a sus mascotas como miembros de la familia y que buscan un estándar de bienestar similar al aplicado en la dieta humana.

La noción de alimentación natural fue interpretada por el entrevistado como aquella basada en insumos frescos, sin preservantes ni químicos añadidos, con beneficios tangibles en energía, digestión y aspecto físico (pelaje, peso saludable). Aun así, se reconoció que la preparación casera suele ser poco práctica, pues demanda tiempo y conocimiento nutricional especializado, lo que limita su adopción. Se valoró positivamente la idea de contar con un servicio que provea comida natural lista para servir, siempre que venga acompañada de asesoría profesional y certificaciones de inocuidad que transmitan confianza.

Respecto al modelo de suscripción, el entrevistado destacó la conveniencia de recibir entregas periódicas a domicilio, lo que permitiría ahorrar tiempo y garantizar continuidad en la dieta. Se identificó que el precio constituye una barrera relevante, dado que los dueños estarían

dispuestos a pagar más que por el concentrado, pero siempre dentro de un rango razonable que perciban como costo-beneficio equilibrado.

3.5 Estimación de la demanda

Se analizaron los distritos de Lima Moderna Extendida, que suman 752.5 miles de hogares de las cuales el 14.3% son de NSE A y B, se segmentó a los hogares que tienen mascota. Así mismo se consideró los hogares que tienen interés por el modelo de suscripción según la encuesta tomada y clientes con disposición a pagar (Ver Tabla 5).

Tabla 5. *Demanda por distritos.*

Factor de conversión	-	14.3 %	74 %	42.6 %	63.3 %	2.5 %
Distrito	Hogares (miles)	Hogares A y B (miles)	Hogares con mascota (und)	Clientes interesados modelo suscripción (und)	Clientes con disposición a pagar (und)	Cuota de mercado (und)
Barranco	13.5	1.9	1 433	611	386	9
Breña	28.9	4.1	3 067	1 307	827	20
Chorrillos	92.5	13.3	9 817	4 184	2 648	65
Jesús María	27.3	3.9	2 897	1 235	782	19
La Molina	45.8	6.6	4 861	2 072	1 311	32
La Victoria	57.4	8.2	6 092	2 596	1 643	40
Lima Cercado	89.0	12.8	9 446	4 026	2 548	62
Lince	20.8	3.0	2 208	941	595	15
Magdalena del Mar	22.0	3.2	2 335	995	630	15
Miraflores	43.6	6.3	4 627	1 972	1 248	31
Pueblo Libre	30.2	4.3	3 205	1 366	865	21
San Borja	40.3	5.8	4 277	1 823	1 154	28
San Isidro	24.5	3.5	2 600	1 108	701	17
San Luis	16.4	2.4	1 741	742	470	12
Santiago de Surco	114.5	16.4	12 152	5 179	3 278	80
San Miguel	52.5	7.5	5 572	2 375	1 503	37
Surquillo	33.3	4.8	3 534	1 506	953	23
Total	752.5	107.9	79 866	34 039	21 543	528

Nota: Elaboración propia; tomado de CPI Research (2025); Ipsos (2025); CCR Cuore (2025).

La estimación de la demanda se realizó mediante una segmentación progresiva del mercado objetivo. En primer lugar, se consideró el total de hogares de Lima Moderna Extendida. Posteriormente, se filtraron los hogares pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B (14.3 %), obtenidos de CPI Research (2025) e Ipsos (2025). Sobre este grupo se aplicó el porcentaje de hogares con mascotas (74 %), según CCR Cuore (2025).

Luego, se consideró el porcentaje de personas interesadas en adquirir un servicio de suscripción para alimentos naturales (42.6 %) y, finalmente, el porcentaje con disposición de pago identificado en la investigación de mercado (63.3 %).

La cuota de mercado inicial de 2.5 % fue estimada bajo el enfoque de Serviceable Obtainable Market (SOM), con criterio conservador que representa la porción del mercado potencial que una empresa puede captar de manera realista considerando sus recursos, estrategia comercial y capacidad operativa (Davalas, 2023). Este porcentaje permitió estimar una demanda inicial de 528 clientes para el año 2026, distribuidos proporcionalmente entre los distritos analizados.

La demanda se proyectó considerando una penetración progresiva y conservadora del mercado objetivo, alcanzando participaciones de 2.5 % en 2026, 5.2 % en 2027 y 8.1 % en 2028 (véanse las Tablas 6 y 7).

Tabla 6. *Demanda proyectada por distritos.*

Distritos	Demanda 2026	Demanda 2027	Demanda 2028
Barranco	9	20	31
Breña	20	43	67
Chorrillos	65	138	214
Jesús María	19	41	63
La Molina	32	68	106
La Victoria	40	86	133
Lima Cercado	63	133	205
Lince	15	31	48
Magdalena del Mar	15	33	51
Miraflores	31	65	101
Pueblo Libre	21	45	70
San Borja	28	60	93
San Isidro	17	37	57
San Luis	12	24	38
Santiago de Surco	80	171	264
San Miguel	37	78	121
Surquillo	23	50	77
Total	528	1 123	1 737

Nota: Elaboración propia.

Tabla 7. *Demanda consolidada durante el periodo del plan.*

	2026	2027	2028
Demanda (Nº suscriptores únicos al cierre del año)	528	1 123	1 737
Demanda (Nº de planes de suscripción en el año)	2 810	9 759	17 203

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

4.1 Áreas funcionales

Las fortalezas y debilidades que influyen en la eficiencia operativa y en la capacidad de la empresa para ejecutar su estrategia de diferenciación se identificaron a través del modelo AMOFHIT.

A. Administración

Tiene a su cargo la planificación, organización y control de los recursos de la empresa, asegurando la coordinación entre las distintas áreas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su función es esencial para mantener la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio.

- **Fortalezas:** Enfoque estratégico orientado a la diferenciación mediante un servicio personalización y flexible; estructura organizacional que permite responder con rapidez a cambios en la demanda y el entorno.
- **Debilidades:** Procesos administrativos aún no estandarizados y alta dependencia de un equipo pequeño para múltiples funciones, lo que podría afectar el control operativo durante las fases de expansión.

B. Marketing

Cumple un rol estratégico en la construcción y posicionamiento de la marca, orientando sus acciones hacia la atracción, retención y fidelización de clientes dentro del segmento objetivo. En un modelo basado en suscripción flexible, el marketing digital se convierte en un eje fundamental para comunicar los atributos de conveniencia, salud y sostenibilidad, además de gestionar la relación continua con los consumidores.

- **Fortalezas:** Segmentación clara del mercado; posibilidad de usar estrategias digitales de bajo costo (*influencers* y redes sociales).
- **Debilidades:** Marca nueva sin posicionamiento; limitaciones presupuestales para campañas masivas.

C. Operaciones

Gestiona la producción de los alimentos personalizados, el control de calidad, el envasado y la distribución a los clientes.

- **Fortalezas:** Modelo flexible basado en pedidos bajo demanda, lo que reduce el desperdicio.
- **Debilidades:** Dependencia de terceros en logística de delivery; desafío de mantener fresca, cadena de frío y estándares de inocuidad en transporte.

D. Finanzas

Controla los recursos monetarios, la planificación de ingresos y gastos, la gestión de flujo de caja y las inversiones. Es clave para garantizar la sostenibilidad del modelo de suscripción.

- **Fortalezas:** Ingresos recurrentes gracias a suscripciones mensuales y quincenales, modelo que reduce necesidad de inventarios grandes.
- **Debilidades:** Altos costos iniciales en marketing y sitio web; riesgo de liquidez si la captación de clientes es más lenta de lo esperado.

E. Recursos Humanos

Gestiona la contratación, desarrollo y motivación del equipo.

- **Fortalezas:** Equipo joven, innovador y altamente motivado, cultura organizacional flexible y orientada a la innovación.
- **Debilidades:** Plantilla pequeña con sobrecarga de tareas, y planilla tercerizada de menor control.

F. Tecnología

El funcionamiento y mantenimiento de la plataforma web de suscripción es tercerizado, así como la seguridad de los datos de clientes y la integración con sistemas de pago. El área de operaciones dará seguimiento a estas funciones.

- **Fortalezas:** Sitio web y whatsapp de la empresa como eje central del modelo de negocio; fácil uso para los clientes.
- **Debilidades:** Dependencia tecnológica (riesgos de ciberseguridad, caídas de la web).

G. Innovación

El área de ventas y marketing estaría supliendo las tareas de innovaciones, adaptando la empresa a nuevas tendencias del mercado. En ChaskiPet, se centra en el desarrollo de productos saludables, empaques sostenibles y estrategias de fidelización.

- **Fortalezas:** Propuesta alineada con tendencias globales (personalización, salud, conveniencia, sostenibilidad).
- **Debilidades:** Recursos limitados para investigación y desarrollo comparados con la competencia.

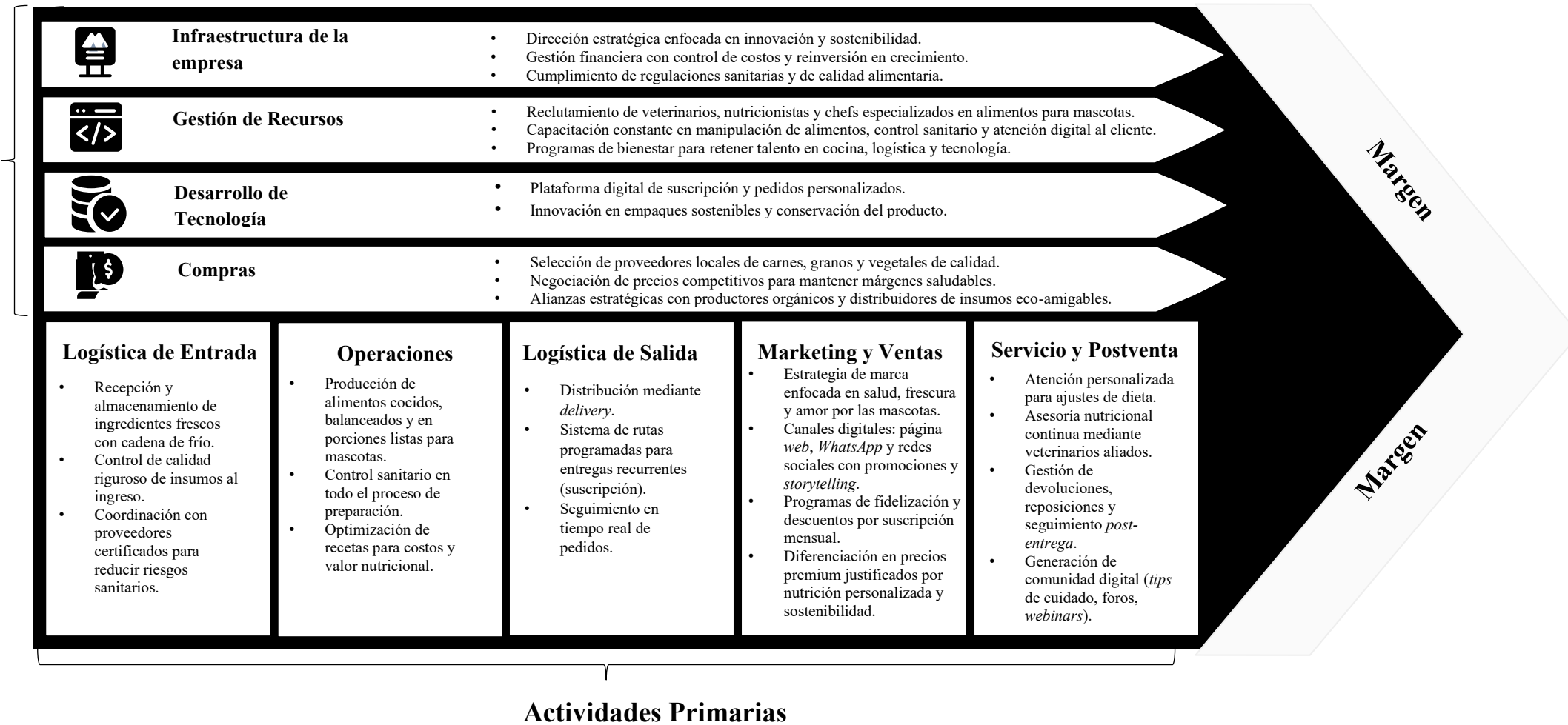
4.2 Cadena de valor

Las fortalezas asociadas al modelo digital de suscripción, la personalización de dietas y la innovación en empaques sostenibles aportan ventajas competitivas en eficiencia y diferenciación. Se evidenció una adecuada integración entre operaciones, tecnología y marketing para sostener la propuesta de valor. Sin embargo, se detectaron debilidades relevantes en la logística de entrega y en la estandarización de procesos administrativos. También se reconoció la dependencia de terceros para el *delivery* y refrigeración, así como las limitaciones presupuestales para campañas de posicionamiento (Ver Figura 1).

4.3 Matriz EFI (evaluación de factores internos)

La empresa presenta fortalezas internas sólidas (personalización, modelo de suscripción, fidelización postventa, innovación sostenible) que la posicionan mejor frente a la competencia. Las principales debilidades siguen vinculadas a la logística de última milla, el posicionamiento de marca y la inversión en marketing/tecnología, las cuales deben ser gestionadas para sostener la ventaja competitiva en el tiempo (Ver Tabla 8).

Figura 1. Cadena de valor de la empresa.



Nota: Elaboración propia; basado en Porter (2018).

Tabla 8. Matriz EFI de la empresa.

	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
F1. Modelo de suscripción con ingresos recurrentes.	0.13	4	0.52
F2. Personalización de dietas y planes nutricionales validados por veterinarios/nutricionistas.	0.15	4	0.60
F3. Innovación en empaques sostenibles y cadena de frío.	0.10	3	0.30
F4. Fidelización mediante asesoría nutricional posventa.	0.10	3	0.30
F5. Alianzas estratégicas con veterinarias y proveedores certificados.	0.09	3	0.27
Debilidades			
D1. Marca nueva con bajo posicionamiento frente a multinacionales	0.13	2	0.26
D2. Alta dependencia de terceros en logística de <i>delivery</i> y refrigeración.	0.13	2	0.26
D3. Procesos administrativos y operativos no estandarizados.	0.09	2	0.18
D4. Limitado presupuesto para I+D y campañas de marketing masivo.	0.09	2	0.18
D5. Riesgos de ciberseguridad y dependencia tecnológica.	0.09	2	0.18
Total	1.00		3.05

Nota: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor. Elaboración propia; basado en Fred David & Forest David (2017).

4.4 Matriz VRIO

La empresa cuenta con ventajas competitivas sostenibles basadas en la personalización de dietas y planes nutricionales validados por veterinarios y nutricionistas, así como en la innovación en empaques sostenibles y la cadena de frío. Estas capacidades combinan valor, rareza, dificultad de imitación y una organización preparada para aprovecharlas, convirtiéndose en los pilares más sólidos para sostener el crecimiento y diferenciación en el mercado de alimentos naturales para mascotas.

El modelo de suscripción con ingresos recurrentes, la fidelización mediante asesoría nutricional posventa y las alianzas estratégicas con veterinarias y proveedores certificados representan ventajas competitivas temporales. Si bien aportan valor y diferenciación, pueden ser replicadas por otros actores en el mediano plazo. En ese sentido, será clave reforzarlas a través de la innovación continua, el desarrollo tecnológico y una gestión estratégica que permita mantener la ventaja frente a la competencia.

En conjunto, las fortalezas muestran una base sólida para la consolidación de una propuesta de valor diferenciada, centrada en la conveniencia, la personalización y la sostenibilidad. La estrategia genérica o competitiva adecuada es la de **Enfoque en Mejor Valor**, que se fundamenta en ofrecer productos premium, frescos y balanceados, con

personalización según cada mascota, un fuerte respaldo en seguridad alimentaria y la confianza generada por el aval de veterinarios y nutricionistas (Ver Tabla 9).

Tabla 9. *Matriz VRIO.*

	V (¿Aporta valor?)	R (¿Es rara?)	I (¿Es difícil de imitar?)	O (¿Organización lista?)	Implicancia
F1. Modelo de suscripción con ingresos recurrentes.	Sí	Sí	No		Ventaja temporal
F2. Personalización de dietas y planes nutricionales validados por veterinarios / nutricionistas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
F3. Innovación en empaques sostenibles y cadena de frío.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
F4. Fidelización mediante asesoría nutricional posventa.	Sí	Sí	No		Ventaja temporal
F5. Alianzas estratégicas con veterinarias y proveedores certificados.	Sí	Sí	No		Ventaja temporal

Nota: Elaboración propia; basado en Barney & Hesterly (2019).

4.5 Estrategias

4.5.1 Competitiva

La estrategia genérica o competitiva adecuada es la de enfoque en mejor valor. Esta estrategia se fundamenta en ofrecer productos premium, frescos y balanceados, con personalización según cada mascota, un fuerte respaldo en seguridad alimentaria y la confianza generada por el aval de veterinarios y nutricionistas.

4.5.2 De crecimiento

La estrategia adecuada fue definida por medio de la Matriz de Ansoff (1957). Durante el año 2026 se priorizará la estrategia de penetración de mercado, fortaleciendo la presencia de la marca en Lima Moderna Extendida mediante campañas digitales segmentadas, programas de fidelización, referidos y promociones estacionales que incentiven la recompra en el público objetivo NSE A/B.

En el año 2027 se ejecutará la estrategia de desarrollo de producto, introduciendo nuevas recetas funcionales (digestivas, renales, de control de peso), *snacks* naturales y una línea exclusiva para gatos, además de incorporar ingredientes diferenciadores como quinua o aceite de sachá inchi, manteniendo el posicionamiento premium.

En el Año 2028 se enfocará en el desarrollo de mercado y la diversificación, expandiéndose por todo Lima Moderna y canales corporativos (veterinarias, *pet shops*, *marketplaces*), al mismo tiempo que se implementarán nuevos servicios complementarios como teleconsulta veterinaria, planes de bienestar (*wellness plan*) y una línea de accesorios *eco-friendly premium*.

CAPÍTULO V. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

5.1 Misión

Ofrecer alimentación natural, fresca y personalizada para perros y gatos, elaborada con ingredientes de calidad y validada por profesionales veterinarios, mediante un modelo de suscripción que garantice comodidad, salud y bienestar para las mascotas y sus familias.

5.2 Visión

Ser la empresa líder en Perú en alimentación natural y saludable para mascotas al 2028, reconocida por su compromiso con la innovación, la sostenibilidad y la confianza de sus clientes, promoviendo una cultura de nutrición consciente y responsable.

5.3 Valores

- **Compromiso con el bienestar animal:** Toma de decisiones basada en mejorar la salud, el bienestar y la calidad de vida de las mascotas.
- **Transparencia y confianza:** Comunicación clara y honesta con los clientes sobre los ingredientes, procesos y beneficios de los productos.
- **Innovación sostenible:** Búsqueda e innovación constante con enfoque en la sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.

5.4 Objetivos

5.4.1 General

Consolidar a ChaskiPet como una marca referente en el mercado peruano de alimentos naturales para mascotas, incrementando su participación en Lima Moderna y expandiendo su presencia a nivel nacional en un horizonte de tres años mediante estrategias de penetración, desarrollo de producto y diversificación.

5.4.2 Estratégicos

A. Rentabilidad

(OE1): Alcanzar una rentabilidad (margen EBITDA) del 20 %. al 2028

B. Crecimiento

- (OE2): Alcanzar una participación de mercado de 1.4 % en el segmento objetivo.
- (OE3): Lograr ingresos por ventas de un valor mayor de 4 millones de soles.

C. Supervivencia

(OE4): Lograr una satisfacción de los clientes del 75 %.

5.5 Matriz FODA

Ver Tabla 10.

Tabla 10. *FODA cruzado.*

Fortalezas	Debilidades
F1. Modelo de suscripción con ingresos recurrentes. F2. Personalización de dietas y planes nutricionales validados por veterinarios/nutricionistas. F3. Innovación en empaques sostenibles y cadena de frío. F4. Fidelización mediante asesoría nutricional posventa. F5. Alianzas estratégicas con veterinarias y proveedores certificados.	D1. Marca nueva con bajo posicionamiento frente a multinacionales. D2. Alta dependencia de terceros en logística de delivery y refrigeración. D3. Procesos administrativos y operativos no estandarizados. D4. Limitado presupuesto para I+D y campañas de marketing masivo. D5. Riesgos de ciberseguridad y dependencia tecnológica.
Oportunidades	Amenazas
O1. Alta tenencia de mascotas y tendencia a la «humanización». O2. Crecimiento del comercio electrónico y viabilidad de modelos de suscripción. O3. Expansión de pagos digitales (facilita cobro automático). O4. Potencial de alianzas con veterinarias y <i>pet shops</i> premium. O5. Contexto económico estable (inflación contenida y tasa de referencia estable).	A1. Competencia local en comida fresca (Barker, Kunikan). A2. Alta disponibilidad de sustitutos (alimento seco, húmedo, dietas caseras/BARF). A3. Barreras y tiempos prolongados en registros SENASA, junto con riesgos sanitarios y reputacionales (inocuidad y posibles <i>recalls</i>). A4. Complejidad de la cadena de frío y la logística de última milla. A5. Sensibilidad media al precio en el segmento objetivo (NSE A/B).

Nota: Elaboración propia.

Tabla 11. *Iniciativas estratégicas del FODA de la empresa.*

Estrategias FO	Estrategias FA
FO1: Consolidar el modelo de suscripción y personalización nutricional aprovechando el crecimiento del mercado premium y la digitalización (F1, F2, O1, O2) FO2: Posicionar la marca a través de alianzas con veterinarias y <i>pet shops</i> premium (F5, O4). FO3: Potenciar la innovación en empaques sostenibles para alinearse con las preferencias de los clientes (F3, O1).	FA1: Diferenciar el servicio mediante calidad certificada y validación veterinaria frente a la competencia (F2, F5, A1). FA2: Evitar riesgos sanitarios mediante una asesoría nutricional de calidad y validación veterinaria certificada (F2, F5, A3). FA3 Optimizar la logística y cadena de frío para reducir riesgos de conservación. (F3, F4, A4)
Estrategias DO	Estrategias DA

DO1: Fortalecer el reconocimiento de marca mediante estrategias de marketing digital y programas de fidelización (D1, O2, O3).	DA1: Desarrollar un plan de contingencia financiera y control de costos frente a la fluctuación de precios del mercado (D4, A5).
DO2: Implementar sistemas de automatización y trazabilidad para mejorar eficiencia operativa y confianza del cliente (D4, O2, O3).	DA2: Diversificar proveedores para evitar dependencia de un solo origen (D2, A4).
DO3: Establecer alianzas financieras o inversionistas ángeles para incrementar el capital y expandir cobertura (D4, O5).	DA3: Fortalecer procesos de calidad y cumplimiento regulatorio frente a posibles cambios normativos (D3, A3).

Nota: Elaboración propia; basado en Fred David & Forest David.

5.6 Alineamiento de estrategias con objetivos

Ver Tabla 12.

Tabla 12. *Alineamiento de iniciativas y objetivos estratégicos.*

Nro	Estrategia	OE1: Rentabilidad	OE2: Crecimiento	OE3: Sostenibilidad	OE4: Satisfacción del cliente
1	FO1: Consolidar el modelo de suscripción y personalización nutricional aprovechando el crecimiento del mercado premium y la digitalización.	X	X		X
2	FO2: Posicionar la marca a través de alianzas con veterinarias y <i>pet shops</i> premium.		X		X
3	FO3: Potenciar la innovación en empaques sostenibles para alinearse con la tendencia de consumo eco amigable.			X	X
4	FA1: Diferenciar el servicio mediante calidad certificada y validación veterinaria frente a la competencia.	X		X	X
5	FA2: Evitar riesgos sanitarios mediante asesoría nutricional de calidad y validación veterinaria certificada, reforzando protocolos de inocuidad y control sanitario.	X		X	X
6	DO1: Fortalecer el reconocimiento de marca mediante estrategias de marketing digital y programas de fidelización.		X		X
7	DO2: Implementar sistemas de automatización y trazabilidad para mejorar la eficiencia operativa y la confianza del cliente.	X	X	X	X
8	DO3: Establecer alianzas financieras o inversionistas ángeles para incrementar el capital y expandir la cobertura.	X	X		
9	DA1: Desarrollar un plan de contingencia financiera y control de	X		X	

	costos frente a la fluctuación de precios del mercado.			
10	DA2: Diversificar proveedores para evitar dependencia de un solo origen.	X	X	
11	DA3: Fortalecer procesos de calidad y cumplimiento regulatorio frente a posibles cambios normativos.	X	X	X
Total		8	5	7
			8	

Nota: Elaboración propia; tomado de D'Alessio (2015).

5.7 Estrategias

La empresa implementará su desarrollo estratégico en base a dos ejes definidos en el análisis interno: una estrategia competitiva de enfoque en mejor valor y una estrategia de crecimiento escalonada, ambas orientadas a consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado nacional.

5.7.1 Competitiva

La estrategia genérica o competitiva adecuada es la de Enfoque en Mejor Valor, dirigida principalmente al segmento NSE A y B de Lima Moderna Extendida. Se fundamenta en ofrecer productos premium, frescos y balanceados, con personalización según cada mascota, un fuerte respaldo en seguridad alimentaria y la confianza generada por el aval de veterinarios y nutricionistas. El precio por considerar estará cercano al promedio de la competencia, pero se buscará dar la percepción de mayor valor.

5.7.2 De crecimiento

La estrategia de crecimiento se aplicará de manera progresiva durante los próximos 3 años. En el año 2026 se desarrollará la estrategia de penetración de mercado, orientada a incrementar la participación en la zona establecida mediante campañas digitales segmentadas, programas de fidelización, referidos y promociones que fomenten la recompra entre los clientes actuales. Durante el año 2027 se implementará la estrategia de desarrollo de producto, diversificando la oferta con nuevas recetas funcionales (digestivas, renales, de control de peso), *snacks* naturales y una línea exclusiva para gatos.

Finalmente, en el año 2028 se ejecutará la estrategia de desarrollo de mercado y diversificación, orientada a expandir la cobertura hacia Lima Moderna y hacia nuevos canales de venta como veterinarias, *pet shops* y *marketplaces*. Además, se incorporarán servicios complementarios como teleconsultas veterinarias, planes de bienestar (*wellness plan*) y accesorios sostenibles de alta gama.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

6.1 Marketing

6.1.1 Objetivos

Ver Tabla 13.

Tabla 13. *Objetivos – Marketing.*

	Descripción	Indicador	2026	2027	2028
Posicionamiento de la marca	Lograr que ChaskiPet sea reconocida como una marca premium, sostenible y confiable en el segmento de alimentos naturales para mascotas.	% Participación del mercado	> 2.45%	> 5.22 %	> 8.07 %
Incrementar número de clientes	Incrementar la base de suscriptores mediante estrategias digitales efectivas y referidos.	Número de suscriptores anuales activos	> 500	> 1 100	> 1 700
Retención y fidelización	Construir relaciones duraderas con los clientes mediante experiencias positivas y personalización.	Satisfacción del cliente: NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	50	60	75
Incrementar los ingresos	Garantizar el crecimiento sostenible.	Ingresos anuales por planes de suscripción	> S/700 000	> S/2 500 000	> S/4 800 000

Nota: Elaboración propia.

6.1.2 Estrategias

A. Segmentación

De acuerdo con el lienzo de modelo de negocio, el cliente objetivo son las familias de nivel socio económicos A/B en Lima Moderna Extendida (incluye distritos de Miraflores, Barranco, Chorrillos, Surco, San Borja, San Isidro, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel), jóvenes (de 25 a 45 años aproximadamente), interesados tanto en su propio bienestar como el de sus mascotas (perros y gatos) y requieren de ChaskiPet para llevarlo a cabo.

Segmentos secundarios:

- Parejas, donde ambos trabajen y tengan mascotas como miembros su familia.
- Familias sin hijos pequeños que priorizan la salud del hogar.

- Profesionales independientes que tienen mascota y valoran el tiempo.

B. Posicionamiento

Para el posicionamiento de mercado, la estrategia tendrá como objetivo colocar a la marca como un referente de alimentación saludable, personalizada y sostenible para mascotas. A partir de un análisis de la competencia, se identifica que el mercado local ofrece principalmente alimentos procesados o importados sin enfoque sostenible ni personalización, lo que abre una oportunidad clara de diferenciación. La propuesta de valor única de ChaskiPet combina ingredientes naturales de origen local, empaques sostenibles y un servicio de suscripción mensual que garantiza la disponibilidad de los alimentos.

La estrategia se basará en los beneficios, resaltando los beneficios nutricionales que el producto ofrece, enfocando los planes en la salud, disponibilidad y sostenibilidad. Finalmente, la comunicación y ejecución de esta estrategia se reflejará desde el diseño de empaques y la experiencia digital, hasta las campañas de contenido educativo y las alianzas con veterinarias e *influencers* de mascotas, con el objetivo de transmitir un mensaje coherente de bienestar, innovación y compromiso.

6.1.3 Las 7P del Marketing

A. Producto

Se basa en ofrecer alimentos naturales y personalizados para perros y gatos, elaborados con ingredientes locales de alta calidad. Cada plan nutricional brindado en un plan de suscripción es diseñado según las características de la mascota (edad, peso, tamaño, raza, salud y estilo de vida), garantizando una alimentación nutritiva y personalizada. Además, los empaques serán ecosostenibles. De esta forma, además de comida, se entrega una experiencia integral de bienestar animal.

B. Precio

La estrategia de precios se definió a partir de la disposición de pago identificada en la investigación de mercado y bajo un esquema de personalización similar al utilizado por empresas internacionales de alimentación natural para mascotas. El precio de la suscripción varía según las características de la mascota, considerando factores como peso, edad, tamaño, condición de salud y requerimientos nutricionales específicos.

De esta manera, cada cliente recibe una propuesta adaptada a sus necesidades, alineando el valor percibido con el costo del servicio y fortaleciendo la propuesta de valor de ChaskiPet. El cliente percibe un alto valor agregado por la personalización, conveniencia (entregas programadas) y beneficios para la salud. Inicialmente las suscripciones mensuales y quincenales se diferencian por tipo de mascota (Ver Tablas 14 y 15).

Tabla 14. *Precio promedio por tipo de suscripción (en S/).*

Valor de venta por suscripción	Precio
Perros Mensuales	305
Perros Quincenales	153
Gatos Mensuales	229
Gatos Quincenales	114

Nota: Elaboración propia.

Tabla 15. *Ingresos proyectados con base en el precio y demanda estimada (Sin igv)*

Año	Suscriptores al cierre del año	Suscripciones anuales	Ingresos totales por suscripciones (S/)
2026	528	2 810	619 137
2027	1 123	9 759	2 343 846
2028	1 737	17 203	4 131 527

Nota: Elaboración propia.

Las proyecciones de demanda e ingresos consideran una tasa de deserción (churn) del 10%, por lo que la cantidad de suscripciones corresponde al número neto de clientes proyectados.

C. Promoción

Se centra en la educación, confianza y creación de una comunidad. Para esto se creará contenido que inspire, eduque y conecte emocionalmente con los dueños mediante distintas actividades:

- Promociones en redes sociales: Uso de plataformas como Facebook, Instagram y TikTok para llegar al público objetivo.
- Participación en eventos sociales: Presencia en ferias o eventos promocionados por municipalidades o comunidades que promueven el cuidado de mascotas.
- Alianzas estratégicas con veterinarios, *influencers* y ONG de adopción de mascotas.
- Marketing tradicional: Afiches y volantes en los distritos del público objetivo definido.

D. Plaza

ChaskiPet utiliza un modelo B2C (directo al consumidor) basado en ventas online mediante su sitio web y entregas a domicilio programadas en los distritos de la zona establecida.

E. Personas

El equipo está conformado por jóvenes profesionales comprometidos por la innovación, sostenibilidad y bienestar de los animales. Además, se formarán alianzas estratégicas con nutricionistas y veterinarios que también fomenten esta cultura.

F. Procesos

- Captación de los clientes a través de promoción, atención, e inteligencia comercial para garantizar la recopilación de información de cada mascota y de la familia con quienes reside.
- Proceso de compra y gestión de inventarios para asegurar el stock suficiente para cubrir la demanda.
- Proceso de *delivery* con rutas optimizadas para garantizar la entrega a tiempo de cada pedido y en las mejores condiciones.

G. Presentación (evidencia física)

La presentación digital del sitio web debe guardar relación con la estética cercana a lo que la marca busca transmitir. El paquete buscará transmitir el compromiso con la sostenibilidad y cada uno debe incluir etiquetas sobre información nutricional clara que incluya ingredientes, origen y los beneficios que traen, además del logo de la empresa.

6.1.4 Canal digital y plan comercial y de ventas

A. Canal digital

La estrategia comercial de ChaskiPet se desarrollará mediante un canal digital directo al consumidor (B2C), el cual permitirá captar clientes, gestionar suscripciones y fortalecer la relación con los usuarios durante todo el ciclo de compra. La comercialización se apoyará en una página web como principal canal de ventas, complementada con redes sociales, WhatsApp Business y campañas de email marketing para atraer clientes, brindar atención personalizada y promover la fidelización (Ver Anexo 6).

B. Plan comercial de ventas

La estrategia comercial de ChaskiPet estará orientada a la captación, conversión y fidelización de clientes mediante un modelo de suscripción digital para la alimentación natural

de perros y gatos. La captación se realizará principalmente a través de publicidad digital, marketing de contenidos y alianzas con veterinarias, mientras que el proceso comercial comprenderá la generación de prospectos, la evaluación nutricional de las mascotas, la contratación de la suscripción y el seguimiento posventa. Se implementarán estrategias de fidelización orientadas a maximizar la permanencia de los clientes mediante comunicación personalizada, seguimiento nutricional y beneficios por permanencia. El desempeño comercial será monitoreado mediante indicadores como nuevas suscripciones, tasa de conversión, tasa de renovación y valor de vida del cliente (Customer Lifetime Value).

Con base en la demanda proyectada, se estima iniciar operaciones con 71 suscripciones activas durante el primer mes, alcanzando 1 737 suscripciones activas al cierre del tercer año. La operación considera una comisión del 3.5 % por el uso de la pasarela de pagos aplicada sobre las ventas realizadas a través de la plataforma digital (Ver Anexo 7).

6.1.5 Presupuesto

Ver Tabla 16.

Tabla 16. *Presupuesto – Marketing.*

Rubro / Acción	Descripción	2026	2027	2028
1. Publicidad digital (Ads)	Campañas en Meta, Google, TikTok Ads, remarketing y SEO.	S/ 50 000	S/ 100 000	S/ 300 000
2. Branding y contenido	Diseño de marca, fotografía, sitio web, redes sociales, blog y <i>storytelling</i> sostenible.	S/ 25 158	S/ 50 316	S/ 150 948
3. Relaciones públicas y alianzas	Eventos <i>pet-friendly</i> , alianzas con veterinarias, ONGs, influenciadores y ferias ecológicas.	S/ 13 408	S/ 26 816	S/ 80 448
4. Programa de referidos y fidelización	Descuentos, puntos y recompensas para clientes que recomienden el servicio.	S/ 10 049	S/ 20 098	S/ 60 294
5. Plataforma y automatización digital	Mantenimiento web, CRM, email marketing y chatbot.	S/ 3 600	S/ 7 200	S/ 21 600
6. Investigación y analítica de mercado	Encuestas, estudios de satisfacción, análisis de cohortes y optimización de campañas.	S/ 5 028	S/ 10 056	S/ 30 168
7. Material POP y empaques sostenibles	Diseño e impresión de empaques ecológicos y materiales promocionales.	S/ 16 742	S/ 33 484	S/ 100 452
8. Activaciones y experiencia de cliente	Talleres educativos, eventos de comunidad y actividades de adopción responsable.	S/ 12 586	S/ 25 172	S/ 75 516
Total anual		S/ 136 571	S/ 273 142	S/ 819 426

Nota: Elaboración propia.

6.2 Operaciones

6.2.1 Objetivos

El plan contempla la implementación de una planta de producción en Lima Moderna Extendida, el diseño de un flujo operativo integral (desde la recepción de insumos hasta la entrega final al cliente) y la incorporación de tecnología para la trazabilidad, control sanitario y optimización de la cadena de frío (Ver Tabla 17).

Tabla 17. *Objetivos – Operaciones.*

	Indicador	2026	2027	2028
Entregar todos los pedidos en fecha	% de entregas realizadas en la fecha programada	90%	95%	98%
Incrementar la eficiencia y capacidad de producción de alimentos.	Rendimiento de producción (kg de alimento elaborado por hora)	5 kg/hora	7 kg/hora	10 kg/hora
Mejorar sostenibilidad operativa.	% empaques compostables	50 %	65 %	80 %

Nota: Elaboración propia.

6.2.2 Proceso operativo

Se alquilará por año una «dark kitchen»¹ o «cocina fantasma» de 20 m² en Lince, San Borja y Magdalena. Estarán divididas en zonas de recepción de insumos, preparación, cocción, envasado, refrigeración, almacenamiento y despacho (Ver Figura 2).

A. Recepción y control de insumos

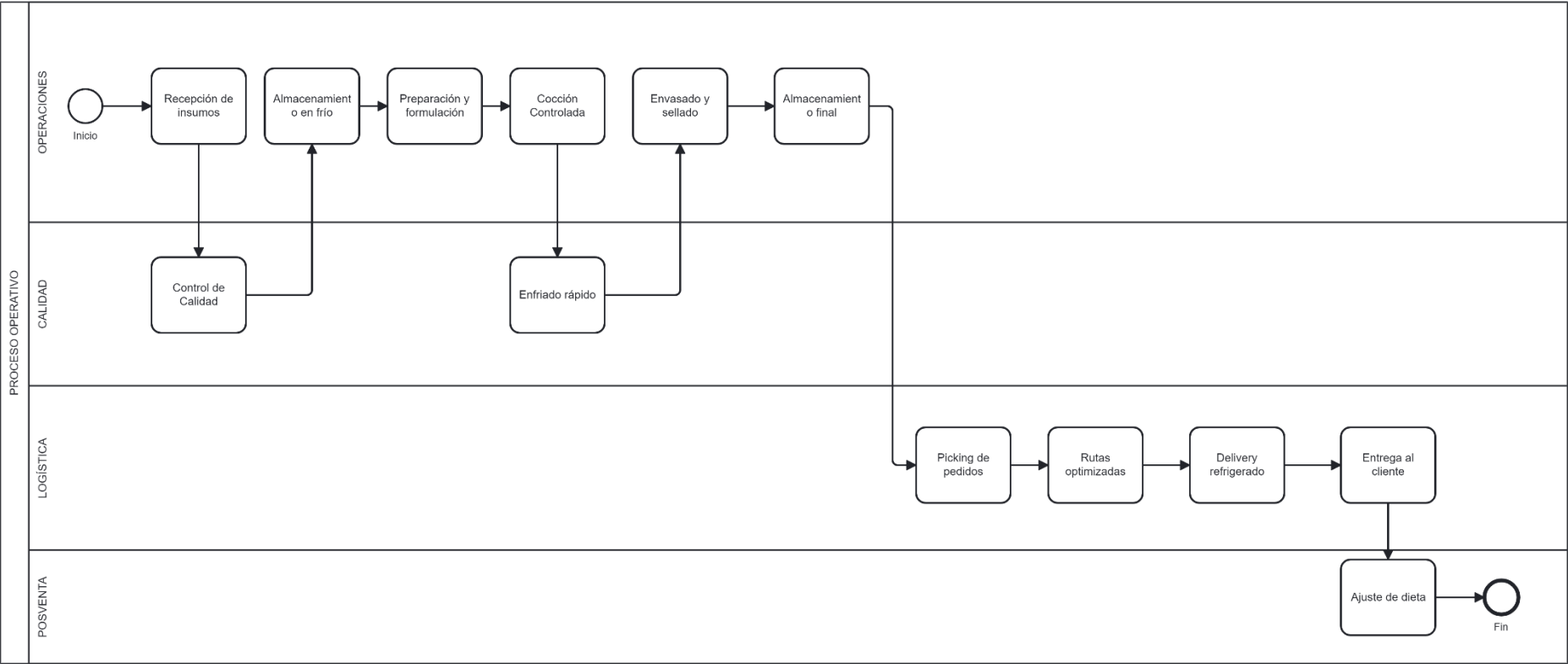
- Recepción de carnes, vegetales, granos y suplementos de proveedores certificados por SENASA.
- Control de temperatura y análisis visual de frescura.
- Registro digital del lote de ingreso (ERP).

B. Preparación y formulación

- Lavado, troceado y pesado de insumos según receta personalizada.
- Aplicación de recetas base creadas por nutricionistas/veterinarios.
- Uso de cocción controlada (temperatura y tiempo).

¹ Se adopta este término que se usa en los restaurantes que ofrecen comida por delivery.

Figura 2. Proceso operativo (flujo).



Nota: Elaboración propia.

C. Enfriado y envasado

- Enfriado rápido a 4 °C.
- Envasado al vacío en empaques compostables con etiqueta QR.
- Registro de lote de producción.

D. Almacenamiento en cadena de frío

- Cámara de refrigeración manteniendo 0-4 °C.
- Control de rotación FEFO (*First Expired, First Out*) o «Primero en caducar, primero en salir».

E. Despacho y delivery

- Preparación de pedidos según suscripción (quincenal/mensual).
- Rutas optimizadas por distrito.

La distribución de ChaskiPet se realizará mediante un modelo de delivery tercerizado y programado, asegurando la entrega oportuna de los productos, el mantenimiento de la cadena de frío y la optimización de los costos logísticos; la cobertura se ampliará progresivamente conforme al crecimiento del negocio mediante la incorporación de nuevas *dark kitchens* (Ver Anexo 8).

F. Atención posventa y nutricional

- Seguimiento por *whatsapp* y registro de incidencias.
- Ajustes de dieta.

G. Mejora continua

- Auditorías internas trimestrales.
- Ajuste de procesos por KPI (tiempo de entrega, devoluciones, desperdicios).

6.2.3 Acciones operativas

A. 2026

- Alquiler de *dark kitchen* en Lince.
- Obtención de certificación SENASA.
- Establecimiento de manual de BPM y cadena de frío.
- Contratación y capacitación inicial del personal operativo.
- Adquisición de ERP básico (stock, lotes, producción).

B. 2027

- Alquiler de una *dark kitchen* adicional en San Borja.
- Certificación HACCP.
- Integración total del ERP con *delivery* y rutas.
- Procesos 100 % estandarizados.
- Implementación de cámaras de frío adicionales (crecimiento).
- Auditorías internas y externas.

C. 2028

- Alquiler de una *dark kitchen* adicional en Magdalena.
- Entrega de pedidos en fecha programada (98%).
- Migración a 80 % de empaques compostables.
- Integración logística con *partners* externos (*veterinarias/petshops*).

6.2.4 Punto de equilibrio

Se estimaron los costos variables unitarios y el margen de contribución por cada tipo de suscripción (perros y gatos, en frecuencia mensual y quincenal). El análisis considera el *mix* de ventas proyectado, de manera que el resultado refleje el comportamiento real esperado. Con ello, se identifica el número de suscripciones necesarias para cubrir el total de costos y gastos fijos. Los costos y gastos fijos considerados para el periodo de análisis ascienden a S/ 45 877.18 (Ver Tabla 18).

Tabla 18. *Costos variables, margen de contribución y punto de equilibrio por tipo de suscripción.*

Producto	Precio de venta	Costo variable	Margen ponderado	Punto de equilibrio
Perros Mensuales	S/ 305.08	S/ 152.60	S/ 152.49	190
Perros Quincenales	S/ 152.54	S/ 84.93	S/ 67.62	149
Gatos Mensuales	S/ 228.81	S/ 70.05	S/ 158.77	82
Gatos Quincenales	S/ 114.41	S/ 43.65	S/ 70.76	64
Total			S/ 116.73	485

Nota: Elaboración propia.

El margen de contribución (precio menos costo variable) representa el aporte de cada suscripción para cubrir la estructura fija del negocio. Al incorporar el *mix* de ventas proyectado, se obtiene un margen promedio ponderado de S/ 116.73 por suscripción. El punto de equilibrio

del proyecto se ubica en 485 suscripciones, nivel a partir del cual la operación comienza a generar resultados positivos, manteniendo la combinación estimada de productos. De acuerdo con la proyección de ventas del plan, el punto de equilibrio (485 suscripciones) se alcanza a inicios de diciembre de 2026.

6.2.5 Indicadores de capacidad

A. Food cost

Con la finalidad de monitorear la eficiencia operativa y el uso de recursos, se establecieron indicadores de seguimiento relacionados con la estructura de costos y la gestión del proceso productivo. Entre ellos, destaca el *food cost*, entendido como la relación entre el costo de la materia prima utilizada y las ventas netas del periodo. (Ver Tabla 19).

Tabla 19. *Food cost.*

Indicador	2026	2027	2028
Materia prima directa (MD) / Ventas netas × 100	39 %	36 %	35 %

Nota: Elaboración propia.

B. Capacidad instalada y capacidad ociosa del proyecto

La capacidad instalada de ChaskiPet fue calculada a partir de las horas productivas disponibles y el rendimiento operativo estimado en kg/hora. Las horas productivas corresponden a las horas-hombre destinadas a producción, considerando el número de operarios, la jornada diaria y los días operativos del mes.

Bajo este criterio, la capacidad instalada asciende a 56,640 kg en 2026, 161,280 kg en 2027 y 268,531 kg en 2028. Para 2026, el cálculo considera una mejora progresiva del rendimiento operativo durante el año, pasando de 5 kg/hora a 6.67 kg/hora y posteriormente a 10 kg/hora. Para 2027 y 2028, se considera un rendimiento estimado de 10 kg/hora, alineado con la ampliación operativa y la mayor dotación de personal (Ver Tabla 20).

Tabla 20. *Capacidad instalada y capacidad ociosa.*

Año	Capacidad instalada	Producción requerida	Horas productivas estimadas	Utilización	Capacidad ociosa
2026	56 640 kg	41 489 kg	8 064 horas	73.3 %	26.7 %
2027	161 280 kg	144 083 kg	16 128 horas	89.3 %	10.7 %
2028	268 531 kg	253 976 kg	26 853 horas	94.6 %	5.4 %

Nota: Elaboración propia.

Al comparar la capacidad instalada con la producción requerida, se observa una mejora progresiva en el nivel de utilización de la capacidad productiva. La utilización aumenta de 73.3 % en 2026 a 89.3 % en 2027 y 94.6 % en 2028. En consecuencia, la capacidad ociosa se reduce de 26.7 % a 10.7 % y finalmente a 5.4 %. Estos resultados evidencian que ChaskiPet logra minimizar progresivamente su capacidad ociosa, debido a que la capacidad productiva se incrementa de manera gradual y alineada con el crecimiento de la demanda proyectada.

6.2.6 Inversión inicial

Comprende todos los desembolsos necesarios para habilitar la operación de la empresa antes del inicio de sus actividades comerciales en 2026. Este monto se registra en el Año 0 (2025) y abarca tanto la adecuación física de la planta de producción como la adquisición de equipos, sistemas tecnológicos, permisos sanitarios y el capital de trabajo indispensable para cubrir los primeros meses de operación.

La inversión preoperativa garantiza que la empresa cuente con la infraestructura, el equipamiento y la capacidad operativa necesarios para ofrecer un servicio de alimentación fresca personalizada bajo estándares de inocuidad, trazabilidad y sostenibilidad (Ver Tabla 21).

Tabla 21. *Inversión necesaria para el plan operativo.*

Tipo	Total
Infraestructura y equipamiento productivo (CAPEX físico)	S/ 104 772.72
Tecnología y sistemas (CAPEX intangible)	S/ 24 000.00
Permisos, certificaciones y gastos preoperativos	S/ 22 600.00
Total	S/ 151 372.72

Nota: Elaboración propia.

La inversión inicial total asciende a S/ 151 372.72 incluye igv, monto que permite que ChaskiPet ingrese a operación con una planta completamente implementada, un sistema de cadena de frío continuo, un sistema tecnológico de trazabilidad y un capital de trabajo que garantiza liquidez durante los primeros meses de funcionamiento.

Una parte de esta inversión (particularmente los equipos industriales, cámaras de frío, y mobiliario) forma parte de los costos fijos operativos utilizados en el cálculo del punto de equilibrio. Asimismo, el capital de trabajo inicial permite cubrir aproximadamente tres meses de operación, asegurando la continuidad durante el periodo de estabilización del negocio. Los riesgos operativos asociados al modelo, particularmente en la gestión de la cadena de frío y la logística de distribución, han sido identificados y analizados en la matriz de riesgos (Ver Anexo 9).

6.2.7 Presupuesto

Ver Tabla 22. Para mayor detalle, ver Anexo 10.

Tabla 22. *Presupuesto – Operaciones.*

	Año cero	2026	2027	2028
Monto inversión inicial	S/ 151 372.72			
Capex de expansión operativa			S/ 160 000.00	S/ 160 000.00
Material directa (MD)		S/ 242 604.60	S/ 842 516.96	S/ 1 485 115.45
Mano de obra directa (MOD)		S/ 39 851.54	S/ 104 502.77	S/ 184 208.38
Costo indirecto de fabricación (CIF)		S/ 152 584.00	S/ 176 520.00	S/ 176 520.00
Total	S/ 151 372.72	S/ 435 040.14	S/ 1 283 539.74	S/ 2 005 843.83

Nota: Elaboración propia.

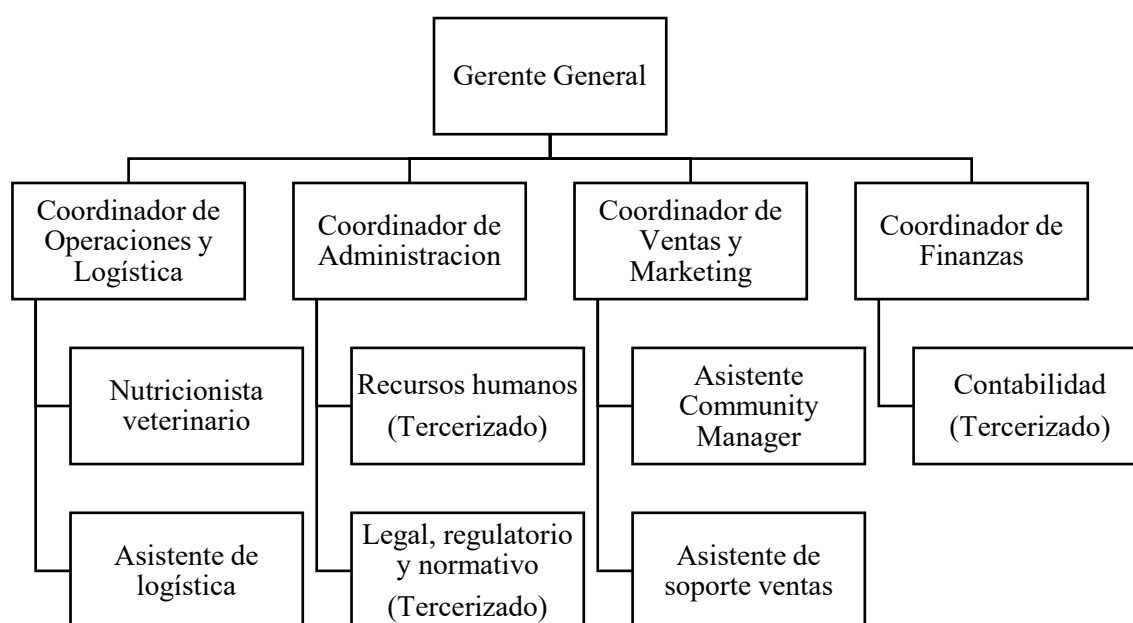
En los años 2027 y 2028 se ha considerado una inversión (CAPEX) de S/ 160,000 por año para la implementación de nuevas dark kitchens, con el fin de incrementar la capacidad instalada y atender el crecimiento proyectado de la demanda. Esta inversión incluye la adecuación del local y la adquisición de activos productivos y de refrigeración necesarios para la operación.

6.3 Recursos Humanos

6.3.1 Organigrama

Ver Figura 3.

Figura 3. *Organigrama de la empresa.*



Nota: Elaboración propia.

6.3.2 Objetivos

Desarrollar un modelo integral de gestión del talento humano que garantice la sostenibilidad, innovación y crecimiento de la empresa durante sus tres primeros años de operación, promoviendo una cultura organizacional colaborativa, orientada al propósito que cree valor para sus accionistas (Ver Tabla 23).

Tabla 23. *Objetivos – RRHH.*

	Indicador	2026	2027	2028
Conseguir un alto desempeño de los colaboradores.	% de trabajadores con buen nivel de desempeño.	80 %	84 %	88 %
Alcanzar un clima laboral favorable, con satisfacción interna superior.	Índice de satisfacción laboral según encuesta interna.	85 %	87 %	90 %

Nota: Elaboración propia.

6.3.3 Acciones

A. Reclutamiento y selección

ChaskiPet priorizará la atracción de talento joven con competencias digitales, mentalidad sostenible y vocación por el bienestar animal. Se fortalecerán las alianzas con universidades y plataformas profesionales para captar perfiles técnicos y administrativos. El proceso de selección incluirá evaluaciones de habilidades blandas y culturales para garantizar la afinidad con los valores de la empresa.

B. Formación continua

Se implementarán programas trimestrales de capacitación centrados en innovación, sostenibilidad, experiencia del cliente y gestión de calidad alimentaria. El plan formativo incluirá sesiones virtuales y talleres presenciales en coordinación con SENASA y entidades aliadas, asegurando el cumplimiento normativo y la actualización técnica del personal operativo y tercerizado.

C. Planes de carrera y desarrollo

Se establecerán rutas de crecimiento profesional basadas en indicadores de desempeño (KPI), para fomentar la movilidad interna. El personal tercerizado, especialmente en áreas de distribución, contabilidad, legal y regulatoria, será incluido en programas de inducción y seguimiento contractual para asegurar su alineamiento con los estándares de calidad y ética de la marca. Se establecieron programas trimestrales de capacitación, equivalentes a 16 horas

anuales por colaborador en 2026, 24 horas en 2027 y 32 horas en 2028, incrementándose progresivamente conforme crece la operación.

D. Cultura organizacional

La empresa promoverá una cultura basada en empatía, aprendizaje continuo y colaboración transversal. Cada colaborador tendrá la oportunidad de presentar ideas a través de un sistema interno de innovación, que permitirá canalizar propuestas hacia los líderes de área y evaluarlas en reuniones mensuales del comité de gestión.

E. Reconocimiento e incentivos

Se organizará un programa mensual denominado «Chaski del Mes» que premiará la innovación, la mejora continua y el impacto positivo en el cliente o la comunidad. El personal tercerizado podrá participar mediante un sistema de evaluación compartida con sus proveedores.

F. Evaluación de desempeño

Habrán evaluaciones semestrales de desempeño que incluirán indicadores de cumplimiento de metas, contribución al trabajo en equipo y compromiso con los valores institucionales. Los resultados servirán para diseñar planes de mejora personalizados y ajustar estrategias de capacitación.

G. Comunicación interna

Se fortalecerán los canales de comunicación con reuniones mensuales por área, boletines digitales internos y espacios de escucha activa. El objetivo será mantener una comunicación horizontal y transparente entre los distintos niveles jerárquicos, promoviendo un clima laboral participativo y colaborativo.

H. Vinculación del personal tercerizado

Se implementará un protocolo de integración para los equipos tercerizados de distribución, recursos humanos, contabilidad y asuntos regulatorios. Este incluirá:

- Inducción formal sobre políticas de seguridad, bienestar animal y sostenibilidad.
- Supervisión de cumplimiento contractual y estándares de calidad.
- Participación en actividades de cultura y capacitación corporativa.
- Reconocimiento simbólico por desempeño destacado o buenas prácticas.

6.3.4 Programa de acciones laborales

Ver Tabla 24.

Tabla 24. *Acciones laborales.*

	Indicador de medición	2026	2027	2028
Ejecutar campañas semestrales de reclutamiento y selección con enfoque en sostenibilidad y bienestar animal.	% de vacantes cubiertas con perfiles alineados a la cultura ChaskiPet	85 %	90 %	95 %
Aplicar evaluaciones semestrales de desempeño con retroalimentación y planes de mejora individual.	% de evaluaciones completadas en plazo	80 %	85 %	90 %
Implementar programas trimestrales de capacitación en innovación, sostenibilidad y atención al cliente.	% de personal total (interno + tercerizado) capacitado por trimestre	50 %	60 %	70 %
Desarrollar e implementar el programa de reconocimiento «Chaski del Mes» y recompensas por innovación.	N° de reconocimientos entregados al año	3	5	8
Optimizar los costos de personal y tercerización mediante control presupuestal y eficiencia operativa.	% de reducción anual en costos laborales	10 %	15 %	20 %
Retener al personal mediante iniciativas de bienestar, reconocimiento y desarrollo profesional.	(N.º de bajas voluntarias y reemplazos / Promedio de trabajadores) × 100	18 %	15 %	12 %

Nota: Elaboración propia.

6.3.5 Planilla

La empresa desarrollará un plan de remuneraciones que permita tener personal capacitado de alto nivel. El personal de cocina crecerá conforme se incrementa la apertura de la dark kitchen (Ver Tabla 25).

Tabla 25. *Planilla mensual de la empresa.*

Puesto	Sueldo mensual (soles)
Gerente General	5 000
Coordinador de Operaciones y logística	2 500
Coordinador de Administración	2 500
Coordinador de Finanzas	2 500
Coordinador de Marketing y ventas	2 500
Nutricionista veterinario	3 500
Asistente de logística	1 500
Asistente Community manager	1 500
Asistente de soporte ventas (3)	1 500
Personal de cocina (3)	1 200
Total al mes	26 600

Nota: Elaboración propia.

El presupuesto de planilla considera el costo laboral integral, incluyendo beneficios y cargas laborales aplicables como EsSalud, CTS, gratificaciones, vacaciones, Seguro Vida Ley y otros conceptos que correspondan según el régimen laboral aplicable (Ver Tabla 26).

Tabla 26. *Planilla terceros.*

	Costo mensual (Soles)
RRHH	400
Legal y regulatorio	300
Contabilidad	600

Nota: Elaboración propia.

6.3.6 Presupuesto

Ver Tabla 27.

Tabla 27. *Presupuesto – RRHH (en S/).*

Concepto	2026	2027	2028
Planilla interna	426 989	470 189	547 133
Planilla tercerizada	15 600	15 600	15 600
Capacitación y desarrollo	10 000	15 000	20 000
Programas de bienestar e incentivos	6 000	8 000	10 000
Reclutamiento y selección	5 000	6 000	8 000
Total presupuesto	463 589	514 789	592 733

Nota: Elaboración propia.

6.4 RSE (responsabilidad social empresarial)

En coherencia con su misión y valores, la empresa asume la responsabilidad de promover el bienestar animal, la educación nutricional y la reducción del impacto ambiental de sus procesos. El plan establece los objetivos, programas y acciones que permitirán consolidar a ChaskiPet como una organización comprometida con el desarrollo sostenible y los ODS (objetivos de desarrollo sostenible) vinculados al consumo responsable, la salud y la vida de los ecosistemas (Naciones Unidas, 2023).

6.4.1 Stakeholders

Ver Tabla 28.

Tabla 28. *Relación de stakeholders y expectativas.*

Grupo de interés	Descripción	Expectativas
Accionistas	Socios fundadores de la empresa.	Rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.
Empleados	Personal administrativo y operativo.	Condiciones laborales seguras, crecimiento y bienestar.
Proveedores	Productores locales de insumos y empaques	Relaciones éticas y pagos puntuales.
Clientes	Familias de Lima Moderna Extendida con mascotas.	Productos seguros, frescos y personalizados.
Comunidad	Refugios de animales y ONG locales.	Apoyo y donaciones a mascotas vulnerables.
Medio ambiente	Entorno natural y urbano.	Gestión responsable de residuos y uso eficiente de energía.

Nota: Elaboración propia.

6.4.2 Objetivos

Fortalecer la sostenibilidad ambiental y social de la empresa. Se presentan en formato cuantificable, siguiendo el modelo de planificación utilizado en los demás planes funcionales (Ver Tabla 29).

Tabla 29. *Objetivos – RSE.*

	Indicador	2026	2027	2028
Reducir el impacto ambiental de la operación.	% de residuos orgánicos reutilizados	40 %	60 %	80 %
Ser reconocidos como una empresa socialmente responsable.	% de aprobación de stakeholders..	75 %	80 %	85 %
Incrementar el uso de empaques sostenibles en toda la operación.	% de empaques compostables.	50 %	65 %	80 %

Nota: Elaboración propia.

6.4.3 Acciones

Para alcanzar los objetivos del plan de RSE, Chaskipet implementará una serie de acciones estratégicas enfocadas en la sostenibilidad ambiental y el compromiso social (Ver Tabla 30).

Tabla 30. *Acciones para lograr los objetivos.*

Acción estratégica	Descripción	Objetivo asociado	Área responsable	Periodo
Programa de gestión ambiental circular.	Implementación de un sistema de separación, tratamiento y reutilización de residuos orgánicos para generar compost destinado a parques y aliados ambientales.	Reducir el impacto ambiental	Operaciones	2026-2028

Sistema de migración a empaques biodegradables.	Sustitución progresiva de empaques plásticos por biopolímeros compostables, con pruebas de resistencia en cadena de frío y auditorías a proveedores.	Incrementar el uso de empaques sostenibles	Operaciones	2026-2028
Auditorías ambientales y verificación ESG	Ejecución de auditorías internas y externas sobre cumplimiento ambiental, eficiencia energética y manejo de residuos.	Ser reconocidos como empresa socialmente responsable	Operaciones	2026-2028
Programa «plato solidario pet».	Donación mensual de alimentos a refugios y ONG, priorizando mascotas en situación vulnerable, con registro fotográfico y reportes mensuales.	Ser reconocidos como empresa socialmente responsable	Marketing / Operaciones	2026-2028
Campañas de educación nutricional <i>pet-friendly</i> .	Charlas trimestrales dictadas por veterinarios aliados sobre alimentación saludable y bienestar animal, abiertas a clientes y comunidad.	Ser reconocidos como empresa socialmente responsable	Marketing / Operaciones	Trimestral
Inclusión laboral local.	Contratación prioritaria de jóvenes y personal de zonas cercanas a la planta, con capacitación en sostenibilidad, manipulación de alimentos.	Ser reconocidos como empresa socialmente responsable	Administración	2026-2028
Programa de alianzas comunitarias.	Coordinación con municipalidades, ONG y refugios para actividades de adopción, talleres públicos y promoción del bienestar animal.	Ser reconocidos como empresa socialmente responsable	Marketing	2026-2028

Nota: Elaboración propia.

6.4.4 Presupuesto

Ver Tabla 31.

Tabla 31. *Presupuesto.*

Concepto	2026 (S/)	2027 (S/)	2028 (S/)
Campañas y donaciones a refugios (Programa Plato Solidario Pet).	18 000	24 000	30 000
Charlas y talleres educativos.	10 000	12 000	15 000
Gestión ambiental y compostaje.	14 000	18 000	22 000
Desarrollo e implementación de empaques compostables.	16 000	20 000	22 000
Auditorías ambientales y certificación ESG.	8 000	10 000	12 000
Programa de inclusión laboral local.	6 000	8 000	10 000
Total anual	101 000	127 000	154 000

Nota: Elaboración propia.

6.5 Finanzas

El plan funcional tiene como finalidad asegurar la sostenibilidad económica y la viabilidad financiera del modelo de negocio, alineando la estrategia financiera con los objetivos de crecimiento, innovación y bienestar animal de la empresa.

6.5.1 Objetivos

Ver Tabla 32.

Tabla 32. *Objetivos – Finanzas.*

	Indicador	2026	2027	2028
Lograr una rentabilidad superior al 20 % a partir del año 3 del proyecto.	utilidad neta / ventas.	10 %	15 %	20 %
Lograr un margen EBITDA del 20% en el 2028.	EBITDA/ Total ingresos.	-	15%	20%

Nota: Elaboración propia.

6.5.2 Datos, supuestos y políticas generales

A. Datos

- El impuesto a la renta es de 29.5 %.
- Todos los montos están expresados en soles.

B. Supuestos

- El impuesto a la renta se mantiene igual en todo el periodo del plan.
- Se utiliza el Método A para el impuesto a la renta.

C. Políticas

No se consideró reparto de dividendos en el horizonte de los años del proyecto.

6.5.3 Inversiones y financiamiento

La inversión inicial del proyecto incluye los recursos requeridos para implementar la operación e iniciar actividades. Se presenta el resumen por tipo de inversión –CAPEX físico, CAPEX intangible, permisos y preoperativos, y capital de trabajo– (Ver Tabla 33). Para el detalle por partidas, ver Anexo 11.

Tabla 33. *Monto total de inversión para el plan.*

Tipo	Total
Infraestructura y equipamiento productivo (CAPEX físico)	S/ 104 772.7
Tecnología y sistemas (CAPEX intangible)	S/ 44 000.0
Permisos, certificaciones y gastos preoperativos	S/ 41 760.0
Capital de trabajo inicial	S/ 255 133.2
Total	S/ 445 665.9

Nota: Elaboración propia.

El capital de trabajo inicial de S/ 255 133.2 fue calculado para cubrir los requerimientos operativos proyectados durante los primeros ocho meses de operación, periodo en el que la empresa se encuentra en fase de captación y consolidación de suscriptores (Ver Tabla 34).

Tabla 34. *Estructura de inversión.*

Año 2026		
	Porcentajes (%)	Nuevos Soles (S/)
Total de inversión	100 %	S/ 445 665.90
Préstamo (%)	65 %	S/ 289 682.84
Aporte de capital (%)	35 %	S/ 155 983.07

Nota: Elaboración propia.

6.5.4 COK

Para hallar el COK, primero se debe hallar el valor de Beta apalancada mediante la siguiente fórmula:

$$\beta_L = \beta_U \left[1 + (1 - t) \frac{D}{E} \right]$$

Para obtener el Beta desapalancado (β_U), se tomó la beta de empresas comparables en la industria de procesamiento de alimentos que incluye la producción de alimentos del sitio Damodaran (2026). La relación de deuda a capital (D/E) se calculó a partir de los valores de mercado actuales de la deuda y el capital de Chaskipet. La tasa de impuesto a la renta real (t) se estableció en 29.5 %, basándose en la legislación fiscal vigente en Perú. Finalmente, el Beta apalancado (β_L)* se calculó combinando el Beta desapalancado con el efecto del apalancamiento, utilizando la fórmula de Hamada que incluye la relación D/E y la tasa de impuesto, lo que permite evaluar el riesgo total que enfrentan los accionistas al invertir en la empresa (Ver Tabla 35).

Tabla 35. Variables para el cálculo de la beta apalancada.

Beta	Valor	Definición
Bu	0.47	Beta despalancada
D/E	1.86	Peso de deuda (valor de mercado)
t	29.5 %	Tasa de impuesto a la renta real
BI*	1.09	Beta apalancada

Nota: Elaboración propia.

El beta desapalancado de 0.47 indica que el riesgo del negocio es moderado y menor al del mercado. Sin embargo, al incorporar una estructura de capital de 1.86 (D/E), el beta apalancado supera la unidad y se incrementa a 1.09. Esto indica que el riesgo percibido por el accionista tiene origen del nivel de apalancamiento financiero y no del negocio.

Luego de obtener el Beta apalancado, se procede con el ratio del COK (Ver Tabla 36), el cual se calcula con utilizando la siguiente fórmula:

$$COK = R_f + \beta (E(R_m) - R_f)$$

Tabla 36. Variables para el cálculo del COK.

CAPM	Valor	Definición
Rf:	4.2 %	Tasa libre de riesgo
E(Rm)	11.86 %	Retorno esperado del mercado
B*	1.09	Factor de sensibilidad del cambio en rentabilidad
Riesgo país	2.07 %	Country risk premium
Prima de riesgo nuevo negocio	4.20 %	Riesgo adicional
Costo de capital:Re dólares	18.78 %	Considerando riesgo país
π usa	2.7 %	Inflación USA
π p	2.13 %	Inflación Perú
Costo de capital: Re (soles)	18.12 %	Beta apalancada

Nota: Elaboración propia.

- Costo de capital en soles (18.12 %): Este valor más alto muestra que, al considerar el riesgo y la volatilidad asociados al mercado peruano (como la beta ajustada y el riesgo país), los inversores exigen un retorno mayor en soles. Esto puede ser una indicación de que invertir en el mercado peruano implica riesgos adicionales que justifican un retorno más elevado.
- Inflación controlada: Tanto la inflación en EEUU como en Perú están relativamente controladas, lo que es positivo para el retorno de inversión.

- **Riesgo País moderado:** El riesgo país de 2.07 % indica que, aunque hay un riesgo adicional al invertir en Perú, no es extremo, lo que puede hacer que las inversiones sean más atractivas en comparación con otros mercados.
- **Consideraciones para inversiones:** Los inversores deben considerar estos resultados al tomar decisiones. Si la inversión proyecta rendimientos que superan el costo de capital calculado, podría ser viable. Sin embargo, si el retorno esperado está por debajo del costo de capital, la inversión podría no ser rentable y podría ser más sensato buscar alternativas más seguras o con menores riesgos.

El activo en cuestión tiene un potencial atractivo, pero los inversores deben estar conscientes del nivel de riesgo involucrado, tanto en términos de volatilidad como de condiciones específicas del mercado peruano.

6.5.5 WACC

Para obtener el valor del WACC se usa la siguiente fórmula (Ver Tabla 37):

$$WACC = r_d(1 - t)\frac{D}{V} + r_e\frac{E}{V}$$

Tabla 37. Variables para el cálculo del WACC.

	Valor	Definición
Rd	20 %	Prom. ponderado del costo de la deuda
Re	18.12 %	Prom. ponderado del costo del capital propio
t	29.5 %	Tasa de impuestos
D	-S/ 289 683	Valor de mercado de la deuda
P	-S/ 155 983	Valor de mercado del patrimonio
V	-S/ 445 666	Valor de mercado de la empresa D+P
WACC: Ri:	15.51 %	

Nota: Elaboración propia.

El proyecto debe generar, como mínimo, la tasa de retorno hallada para ser considerado financieramente viable. Un retorno por debajo de esta cifra pone en riesgo la rentabilidad y la capacidad de la compañía para cumplir sus compromisos económicos.

Siendo el valor del WACC menor al COK, el financiamiento del banco es menor a lo que solicita el accionista por el proyecto, lo cual es normal y saludable para la empresa.

6.5.6 Flujo de caja

Para evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto, se elaboraron los flujos de caja económico y financiero (Ver Tabla 38).

Tabla 38. *Flujo de caja.*

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos	619 137	2 343 846	4 131 527	4 338 103	4 555 009
Egresos					
Inversión	- 445 666	-160 000	-160 000		
Costos de venta	- 486 799	- 1 170 393	- 1 892 697	- 1 949 478	- 2 007 962
Gastos de ventas	- 196 571	- 333 142	- 879 426	- 905 809	- 932 983
Gastos de administración	- 284 000	- 318 000	- 354 000	- 364 620	- 375 559
Impuesto a la renta	-	- 21 358	- 289 808	- 298 502	- 307 457
FC Económico	- 445 666	- 348 232	340 953	555 596	819 695
Préstamo	289 683				
Amortización de capital	- 79 583	- 95 500	- 114 600		
Intereses	- 46 738	- 30 821	- 11 721		
Ahorro fiscal	13 788	9 092	3 458		
FC Financiero	- 155 983	- 460 766	223 724	819 695	931 048

Nota: Elaboración propia.

- En el año 0 se incurre en una inversión inicial de S/ 445 666, asociada a la puesta en marcha del negocio. Durante el año 2026 el proyecto registra flujos negativos debido al nivel inicial de ingresos frente a los costos y gastos operativos.
- A partir del año 2027 el proyecto comienza a generar flujos de caja positivos, los cuales se incrementan de manera sostenida hasta el año 2030, en línea con el crecimiento de las ventas y la consolidación de la operación.
- Desde el año 2028 los flujos de caja financieros son positivos y crecientes, reflejando la recuperación de la inversión inicial y la capacidad del proyecto para generar retornos sostenibles para los inversionistas.

6.5.7 TIR y VAN

De acuerdo con los resultados obtenidos, la TIR económica y financiera del plan de negocio es superior a la tasa mínima requerida, mientras que el VAN económico y financiero es positivo, por lo tanto, el proyecto cumple con los objetivos financieros planteados, genera valor y presenta viabilidad económica y financiera en el horizonte de evaluación (Ver Tabla 39).

Tabla 39. TIR Y VAN.

	VAN	TIR
Económica	S/ 782 250	44.27%
Financiera	S/ 806 915	55.25%

Nota: Elaboración propia.

6.5.8 Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad para evaluar el proyecto. En él se consideran dos escenarios, donde varía el VAN (económico) frente a posibles variaciones en dos variables críticas: el número de suscriptores y el costo de producción. Estas variables representan los principales determinantes de los ingresos y la estructura de costos del modelo de negocio, respectivamente (Ver Tabla 40).

Tabla 40. Análisis de sensibilidad.

		Número de suscriptores						
VAN		70 %	80 %	90 %	100 %	110 %	120 %	130 %
Costo de producción	80 %	-5 569	502 290	968 143	1 433 996	1 899 849	2 365 702	2 831 555
	90 %	-277 897	201 660	669 614	1 108 123	1 546 632	1 985 141	2 423 650
	100 %	-550 224	-100 730	348 764	782 250	1 193 415	1 604 580	2 015 745
	110 %	-822 552	-403 120	16 312	435 744	840 198	1 224 019	1 607 840
	120 %	-1 112 697	-705 510	-316 141	73 229	462 598	843 458	1 199 935
	130 %	-1 456 615	-1 007 900	-648 593	-289 287	70 020	429 327	788 634

Nota: Elaboración propia.

El análisis de sensibilidad muestra que el número de suscriptores es la variable con mayor influencia en la rentabilidad; sin embargo, el proyecto mantiene resultados positivos ante reducciones moderadas de la demanda, conservando un VAN de S/ 348 764 con el 90 % de los suscriptores proyectados.

El proyecto demuestra una adecuada capacidad para absorber incrementos en el costo de producción, manteniendo un VAN positivo incluso con un aumento del 20 % en los costos. En conjunto, los resultados evidencian que ChaskiPet presenta un margen de seguridad razonable y una estructura financiera sólida, siendo capaz de mantener su rentabilidad frente a variaciones moderadas en las principales variables del negocio. Esto resalta la importancia de una adecuada estrategia comercial para alcanzar la demanda proyectada y de una gestión eficiente de los costos operativos.

CONCLUSIONES

1. El mercado peruano de alimentos para mascotas presenta una oportunidad atractiva para ChaskiPet, sustentada en el crecimiento sostenido del sector, la alta tenencia de mascotas (74 % de hogares) y la tendencia creciente hacia la humanización, lo cual favorece la demanda de productos naturales, personalizados y con respaldo profesional.
2. El análisis externo (PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter) demuestra que la industria posee una atraktividad media, donde si bien existen sustitutos y competidores consolidados, también se identifican oportunidades claras en digitalización, modelos de suscripción y diferenciación basada en salud y personalización.
3. La investigación de mercado valida la aceptación del modelo de suscripción, con un 87.8 % de interés declarado y que consideran realmente atractivo en un 42.62%, un 62.5 % dispuesto a pagar más por un producto avalado por veterinarios, lo que confirma la viabilidad comercial en el segmento NSE A/B de Lima Moderna Extendida.
4. El análisis interno evidencia fortalezas estratégicas relevantes, como la personalización nutricional validada, el modelo de ingresos recurrentes y la innovación en cadena de frío y sostenibilidad; no obstante, también se identifican retos asociados al posicionamiento de marca, y dependencia logística.
5. Las proyecciones financieras y de demanda muestran un crecimiento progresivo hasta alcanzar 1 737 suscriptores al 2028 y una participación de mercado de 8.1 %, permitiendo proyectar un margen superior EBITDA del 20 %, lo que confirma la sostenibilidad económica del plan bajo una ejecución disciplinada.
6. El plan estratégico demuestra que ChaskiPet cuenta con condiciones favorables para consolidarse como una marca diferenciada en el mercado premium de alimentos naturales para mascotas, siempre que fortalezca sus capacidades operativas, comerciales y de posicionamiento durante el periodo 2026-2028.

RECOMENDACIONES

1. La captación debe organizarse por distritos y segmentos con mayor disposición a pago, con metas mensuales y responsables definidos. Asimismo, se debe priorizar canales de conversión directa (digital, alianzas y referidos) para transformar el universo potencial en suscriptores. Con ello se asegura un crecimiento controlado y alineado a las proyecciones.
2. Consolidar el modelo de suscripción asegurando un ciclo de cobro y renovación ágil y confiable. Ello implica habilitar pagos automáticos, implementar alertas ante rechazos y establecer lineamientos claros para pausas y cambios de plan, con el fin de reducir cancelaciones involuntarias y asegurar la continuidad del servicio.
3. Operar con una producción planificada en función de la base de suscriptores activos, de modo que el crecimiento comercial sea absorbido por una operación eficiente, minimizando mermas e inventarios y sosteniendo la calidad del servicio.
4. El posicionamiento debe sostenerse en los diferenciadores validados: personalización nutricional, respaldo veterinario y experiencia digital. Estos elementos deben trasladarse de manera consistente a la propuesta de valor y en la entrega del servicio, evitando que se diluyan conforme el negocio escale. En esa línea, se recomienda reforzar la estandarización de criterios de personalización y seguimiento, como parte del aseguramiento de calidad. Así, se consolida la fidelización y se mantiene la diferenciación en un mercado con ofertas estandarizadas.
5. Operar con control de gestión mensual para proteger la rentabilidad y el valor generado. El seguimiento debe centrarse en margen por plan, costo unitario, EBITDA y cumplimiento presupuestal, con acciones correctivas predefinidas. El control permite ajustar precios, costos y capacidad antes de que se afecten los resultados. De esta manera, se sostiene la viabilidad financiera del proyecto.
6. Priorizar la retención y la captación como indicador principal de gestión. Se deben activar palancas específicas: alianzas con veterinarias/*pet shops*, referidos, beneficios por permanencia y recuperación de clientes en riesgo de baja. También conviene establecer alertas tempranas de cancelaciones y caída de altas para reaccionar rápidamente. Con ello se mitiga el principal riesgo y se preserva la rentabilidad.

REFERENCIAS

- Ansoff, H I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2024). *Niveles socioeconómicos 2023-2024*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024). *Reporte de inflación y proyecciones macroeconómicas*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe>
- BCRP. (2025a). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2025-2026*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2025/marzo/report-de-inflacion-marzo-2025.pdf>
- BCRP. (2025b). *Reporte del Sistema Nacional de Pagos y del sector Fintech en Perú*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/report-de-sistema-nacional-de-pagos/2025/marzo/rspf-marzo-2025.pdf>
- Barker. (2022). Nuestros productos. <https://barker.pe/collections/snacks-deshidratados>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson Educación.
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (18 de diciembre, 2023). Incertidumbre política y social, el mayor peligro para empresarios. *La Cámara, revista de la Cámara*. <https://lacamara.pe/incertidumbre-politica-y-social-el-mayor-peligro-para-empresarios/>
- Cámara Peruana de Empresas de Comercio Electrónico [CAPECE]. (2024). *Observatorio de eCommerce & Economía Digital en el Perú 2024*. <https://capece.org.pe>
- CCR Cuore. (2025). Mercado de comida para mascotas y complementos en el Perú. https://www.ccrlatam.com.pe/themes/ccr_cuore/pdf/tenencia-de-mascotas-en-el-peru.pdf
- Chippiano, L. (17 de noviembre, 2021). El Perú de las mascotas: el mercado pet food en el 2021. <https://allpetfood.net/entrada/el-peru-de-las-mascotas-el-mercado-pet-food-en-el-2021-53511>
- CPI Research. (2025). Perú población 2025. *Market report*, marzo, edición No 002. <https://goo.su/CPNot9V>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.

Damodaran, A. (2026). Betas by Sector (US).

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Davalas, A., & Charalabidis, Y. (2023). The importance of the TAM-SAM-SOM model and how big data and AI help. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 8(12), 3936–3944. <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2023.v08i12.016>David, Fred & David, Forest (2017). *Conceptos y procesos de la administración estratégica*. 17a. ed. Pearson Educación.

Decreto Supremo 015-98-AG. Reglamento de Registro, Control y Comercialización de Productos de Uso Veterinario y Alimentos para Animales. (22 de julio, 1998). *El Peruano*, Normas Legales. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1117327/DS-015-9820200731-107894-270vat.pdf?v=1596210499>

Delgado Tong, A. (18 de febrero, 2025). El boom de los ‘perrhijos’ en Perú: Mercado de alimentos de mascotas alcanzará los USD 680 millones. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2025/02/18/el-boom-de-los-perrhijos-en-peru-mercado-de-alimentos-de-mascotas-alcanzara-los-usd-680-millones/>

FAO. (1997). Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP y directrices para su aplicación. <https://www.fao.org/4/y1579s/y1579s03.htm>

Favilla, E. (November 6, 2025). 10 Best Dog Food Delivery Services Of 2025, Approved By Pet Parents And Experts. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbes-personal-shopper/article/best-dog-food-delivery-service/>

Herrera, C. (2024). Cuando el cliente ladra: marcas exitosas en el creciente mercado de mascotas. Ipsos. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2024-08/Cuando%20el%20cliente%20ladra_PdV_Cindy%20Herrera.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (c2025). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. CIIU Rev. 4. https://proyectos.inei.gob.pe/CIIU/frm_buscar_dCiiu_1.asp

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (13 de octubre, 2025). Inestabilidad política cuesta inversión empleo y reducción de pobreza. <https://ipe.org.pe/inestabilidad-politica-cuesta-inversion-empleo-y-reduccion-de-pobreza/>

Ipsos. (2025). Las 6 caras de Lima Metropolitana 2025, explorando las zonas de Lima. [Marketind Data Plus, base de datos Biblioteca UP]. <https://peru.ipsoslatam.com/marketingdataplus/user/miestudio/2728>

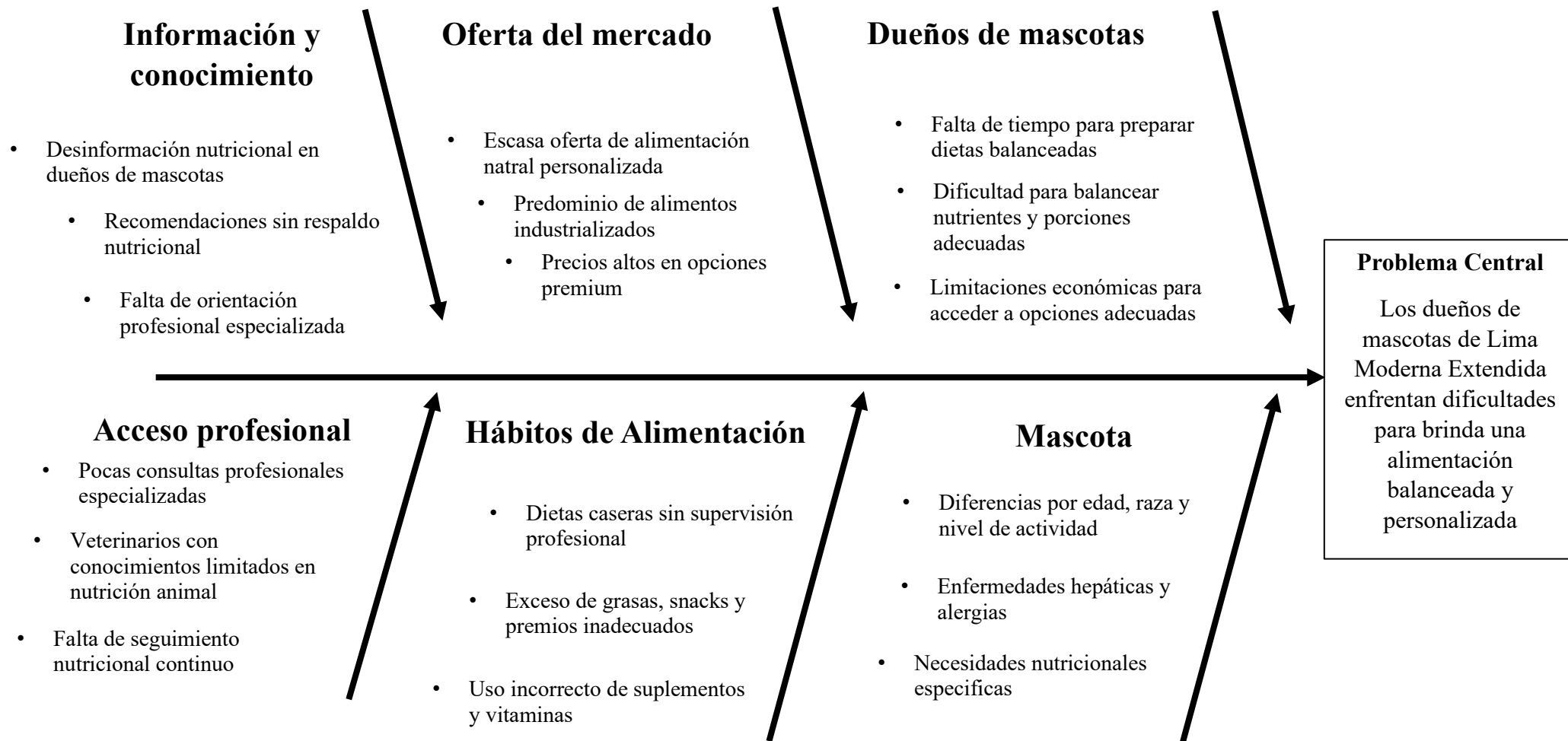
- Ishikawa, K. (1984). *Práctica de los círculos de control de calidad*. Tecnologías de Gerencia y Producción, S.A.
- KPMG. (2026). Ambiental, social y de gobernanza (ESG).
<https://kpmg.com/pe/es/home/services/esg.html>
- Kunikan. (2026). Sabor de casa para quienes son nuestro hogar. <https://kunikan.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (abril, 2025). Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2025-2028.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2025-2028.pdf
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2021). Contribuciones determinadas a nivel nacional del Perú reporte de actualización periodo 2021 – 2030.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1675213/Actualizaci%C3%B3n%20de%20las%20NDC%20del%20Per%C3%BA%20al%202030.pdf>
- Naciones Unidas. (2025). Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivo 12 Producción y consumo responsables. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- Origo. (2025). Descubre Origo fresh, alimento cocido al vapor formulado por nutricionistas 100% natural. <https://origo.pet/tienda>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Porter, M. (2018). *Estrategia competitiva y cadena de valor*. [clase magistral]. Youtube: IEB Spain.
<https://www.youtube.com/watch?v=Rl4QJzXiKBc>
- Saeger, A. de (2020). *El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz En 50 minutos. Economía y empresa – 0*. Editor digital: Titivillus ePub base r2.1.
<https://yelitzaramos.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/05/el-diagrama-de-ishikawa.pdf>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú [SENASA]. (2025). Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8300573/1462572-rj-d000218-2025-midagri-senasa-jn.pdf?v=1761933808>

Terrazas, E. (15 de febrero, 2025). Mercado de alimentos para mascotas en Perú alcanzaría USD 680 millones para 2028. Emprender.pe. <https://emprender.pe/noticias/mercado-de-alimentos-para-mascotas-en-peru-alcanzaria-usd-680-millones-para-2028/>

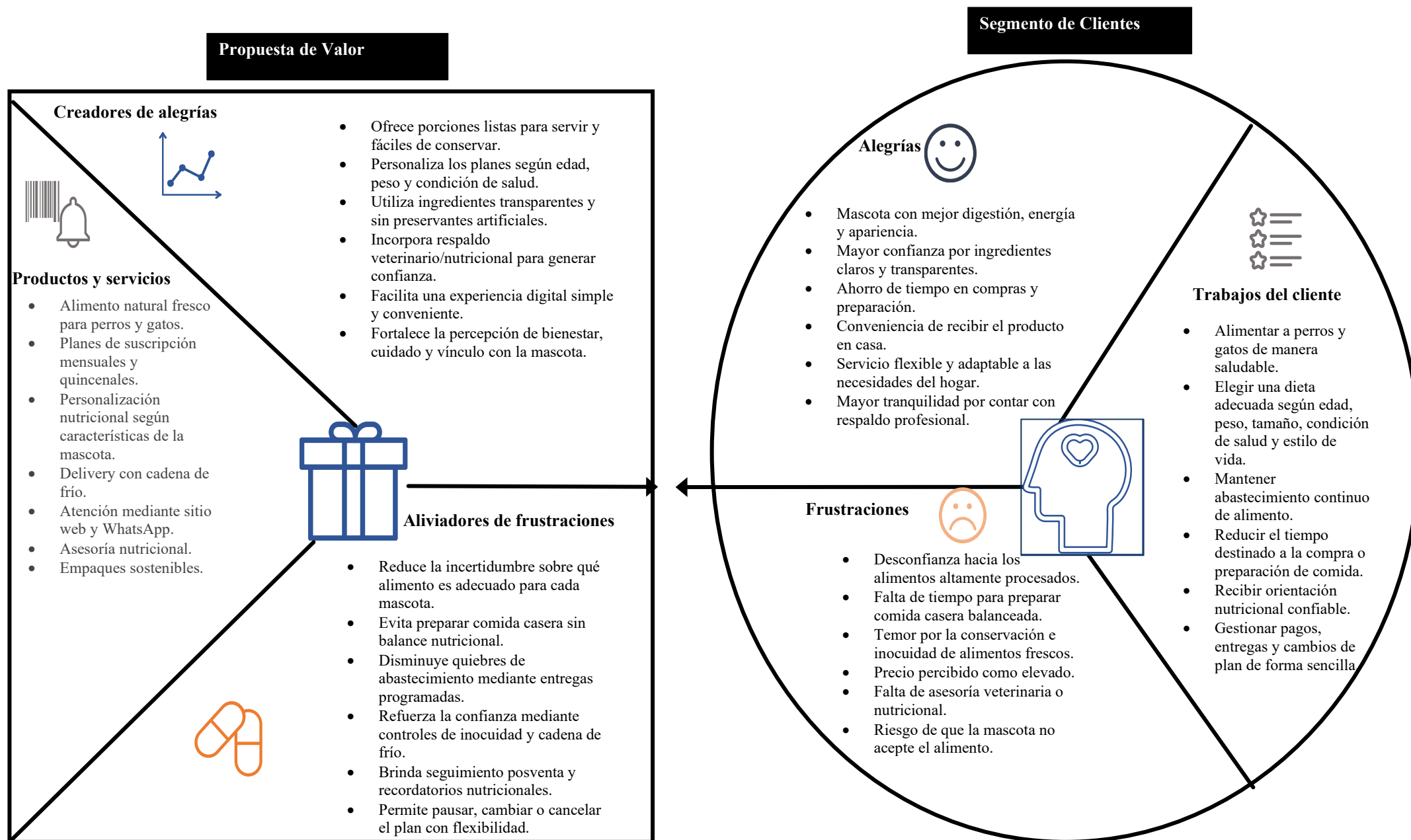
ANEXOS

Anexo 1. Diagrama de Ishikawa.



Nota. Elaboración propia; basada en *El diagrama de Ishikawa...* por Saeger, A. (2020).

Anexo 2. Lienzo propuesta de valor.



Anexo 3. Encuesta.

Instrumento de medición: Encuesta

Encuesta sobre alimentación natural para mascotas en Lima Moderna:

Sección 1: Datos sociodemográficos

¿Cuál es su edad?

☐ 18-24

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45-54

☐ 55 o más

¿Cuál es su distrito de residencia? _____

¿Cuál es su ocupación? _____

Sección 2: Información sobre mascotas

¿Actualmente tiene mascota?

☐ Sí, perro

☐ Sí, gato

☐ Sí, ambos

☐ No (fin de encuesta)

¿Cuántas mascotas tiene en total? _____

¿Cuáles son las razas de sus mascotas perro/gato? _____

¿Cuál es la edad de su(s) mascota(s)?:

☐ Menos de 1 año

☐ 1-3 años

☐ 4-7 años

☐ Más de 7 años

☐ Si tiene más de 1, especificar _____

¿Considera a su mascota como un miembro de la familia?

☐ Sí

☐ No

Sección 3: Hábitos de alimentación

¿Qué tipo de alimento ofrece principalmente a su perro/gato? **Opción múltiple**

- ☐ Alimento seco – croquetas.
- ☐ Alimento húmedo/enlatado – latas, sobres o patés listos para servir.
- ☐ Comida casera – lo que se prepara en casa.
- ☐ Comida natural preparada – recetas frescas, balanceadas y listas para servir
- ☐ Otro. Indique cual: _____

¿Con qué frecuencia combina croquetas con comida casera/natural?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Frecuentemente
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

¿Tiene su mascota algún problema de salud relacionado con la alimentación?

- ☐ Hígado
- ☐ Obesidad
- ☐ Alergias
- ☐ Digestivo
- ☐ Otras. Especificar _____
- ☐ No

¿Con qué frecuencia compra alimento para su mascota?

- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal
- ☐ Mensual
- ☐ Según necesidad

¿Dónde suele adquirir el alimento?

- ☐ Supermercado/Mercado
- ☐ Veterinaria/Pet shop
- ☐ Online
- ☐ Distribuidor directo
- ☐ Otro: _____

¿Cuánto gasta aproximadamente al mes en alimentación en sus mascotas?

- ☐ < S/100
- ☐ 101-200
- ☐ 201-400
- ☐ 401-500

☐ > S/ 501

¿Qué importancia tiene para usted la alimentación natural/saludable de su mascota?

☐ Muy importante

☐ Bastante importante

☐ Importante

☐ Poco importante

☐ Nada importante

Sección 4: Percepción sobre alimentación natural (entiéndase natural por no procesado)

¿Conoce el concepto de dieta natural o fresca para mascotas?

☐ Sí

☐ No

¿Ha probado dar alimentos naturales a su mascota?

☐ Sí, regularmente

☐ Sí, ocasional

☐ No

¿Qué beneficios cree que aportan los alimentos naturales para mascotas? **Opción Múltiple**

☐ Digestión

☐ Menos alergias

☐ Energía

☐ Longevidad

☐ Apariencia

☐ No sabe

¿Cuáles son sus principales dudas o miedos frente a la alimentación natural?

☐ Precio

☐ Seguridad

☐ Asesoría veterinaria/nutricionista

☐ Logística

☐ Que le guste a la mascota

☐ Otro. Especifique_____

¿Estaría dispuesto a pagar más por un alimento natural balanceado y avalado por veterinarios/nutricionistas?

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

Sección 5: Modelo de suscripción

¿Qué tan atractivo le parece recibir alimento bajo suscripción mensual?

☐ Muy atractivo

☐ Bastante atractivo

☐ Atractivo

☐ Poco atractivo

☐ Nada atractivo

¿Qué periodicidad le resultaría más conveniente?

☐ Diario

☐ Semanal

☐ Quincenal

☐ Mensual

¿Qué características valora más en un servicio de suscripción?

☐ Entrega

☐ Personalización

☐ Asesoría

☐ *Packaging*

☐ Precio

¿Cuál sería el rango de precio que estaría dispuesto a pagar al mes por un plan de alimentación natural?

☐ < S/150

☐ 151-250

☐ 251-450

☐ 451-550

☐ > S/ 551

¿Preferiría planes con:

☐ Pago mensual

☐ Pago trimestral con descuento

☐ Pago semestral con descuento

☐ Pago anual con descuento

¿Qué nivel de flexibilidad valoraría más en un servicio de suscripción?

☐ Pausar sin costo

- ☐ Cambiar recetas con facilidad
- ☐ Cancelar sin penalidad
- ☐ Periodos de prueba

Sección 6: Experiencia digital y fidelización

¿Qué canal prefiere para gestionar la suscripción?

- ☐ Web
- ☐ App
- ☐ WhatsApp
- ☐ Otro

¿Le interesaría que el servicio incluya recordatorios digitales y consejos de nutrición?

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Qué tan dispuesto estaría a recomendar un servicio de suscripción de comida natural si la experiencia es positiva?

- ☐ Muy Dispuesto
- ☐ Bastante Dispuesto
- ☐ Dispuesto
- ☐ Poco Dispuesto
- ☐ Nada Dispuesto

¿Confía más en un servicio si está avalado por veterinarios y especialistas?

- ☐ Sí
- ☐ No

Anexo 4. Guía Focus Group.

Objetivo: Explorar percepciones, hábitos y actitudes de dueños de perros y gatos del NSE A/B de Lima Moderna Extendida respecto a la alimentación natural y al modelo de suscripción de ChaskiPet.

- Diseño metodológico: Técnica cualitativa de grupo focal.
- Participantes: Nueve dueños de perros y gatos.
- Duración: 90-120 minutos.
- Instrumento: Guía de preguntas semiestructurada.

Procedimiento:

- Presentación e introducción (explicación de objetivos, confidencialidad y dinámica).
- Preguntas rompehielo.
- Discusión guiada en bloques temáticos.
- Registro en audio y notas de campo.
- Categorización y análisis de *insights*.

Preguntas guía:

1. ¿Podrían presentarse y contarnos qué mascota tienen y cómo se llama?
2. ¿Qué significa para ustedes su perro/gato dentro de la familia?
3. ¿Qué tipo de alimento le dan principalmente a su mascota y por qué?
4. ¿Qué les gusta y qué no les gusta de la opción que usan actualmente?
5. ¿Qué les preocupa más de los productos que hay actualmente en el mercado (precio, ingredientes, confianza, stock)?
6. ¿Qué experiencias negativas han tenido con la alimentación actual de sus mascotas?
7. ¿Qué significa para ustedes que su mascota tenga una alimentación saludable?
8. ¿Qué entienden por «alimentación natural» para mascotas?
9. ¿Qué beneficios creen que puede tener una dieta más natural/fresca?
10. ¿Qué dudas o preocupaciones les genera este tipo de alimentación (precio, conservación, preparación, confianza)?
11. ¿Qué valorarían en un servicio que entrega comida natural para mascotas en casa periódicamente?
12. ¿Les parecería conveniente que sea por suscripción mensual?

13. ¿Qué tan importante sería que la dieta se personalice según edad, peso o salud de su mascota?
14. ¿Qué tipo de flexibilidad esperarían en una suscripción (pausar, cambiar, cancelar)?
15. ¿Qué aspectos de las soluciones actuales consideran frustrantes y no quisieran ver en una nueva propuesta?
16. ¿Qué elementos adicionales (asesoría nutricional, entregas programadas, variedad de menús) les generarían mayor confianza?
17. ¿Qué factores influirían más en su decisión de probar este servicio (precio, ingredientes, respaldo veterinario, delivery puntual, testimonios)?
18. ¿Cuál sería una barrera que los haría desistir?
19. ¿Cuánto gastan al mes en alimentación de su mascota?
20. ¿Estarían dispuestos a pagar un poco más si reciben un producto fresco y natural con delivery?
21. ¿Cuál consideran un rango razonable de precio mensual?
22. ¿Qué les generaría confianza en una marca de este tipo (certificaciones, veterinarios asociados, pruebas gratis)?
23. ¿Por qué canales prefieren recibir información (redes sociales, WhatsApp, app, web)?
24. Si existiera ChaskiPet, ¿la probarían?
25. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan dispuestos estarían a probarla?
26. ¿Qué recomendarían a la empresa para convencerlos de cambiar la forma en que alimentan a su mascota?
27. Si tuvieran que recomendar un servicio como este a un amigo, ¿qué debería tener para que lo hicieran sin dudar?

Anexo 5. *Guía entrevista veterinario y nutricionista.*

Objetivo: Profundizar en percepciones de especialistas y consumidores sobre la alimentación natural para mascotas y la propuesta de ChaskiPet.

- Diseño metodológico: Técnica cualitativa de entrevistas en profundidad.
- Entrevistados:
- Entrevista 1: Especialista veterinario.
- Entrevista 2: Especialista en nutrición.
- Duración: 30-45 minutos cada una.
- Instrumento: Guía de preguntas semiestructurada.

Procedimiento:

- Presentación y explicación de la confidencialidad.
- Desarrollo de preguntas por bloques temáticos.
- Registro en audio y notas de campo.
- Identificación de *insights* clave.

Preguntas (para veterinario):

- 1- ¿Qué factores considera más importantes al momento de diseñar una dieta personalizada para una mascota?
- 2- ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen los dueños al alimentar a sus mascotas?
- 3- ¿Qué tipo de ingredientes o nutrientes debería priorizar una comida saludable para perros o gatos, según su experiencia?
- 4- ¿Cree que las dietas personalizadas pueden mejorar la salud a largo plazo de las mascotas? ¿Por qué?
- 5- ¿Qué tipo de condiciones médicas requieren una dieta específica o supervisada?
- 6- ¿Cuánto cree que influye la alimentación en el comportamiento o estado de ánimo de una mascota?
- 7- ¿Qué le parecería útil incluir en un sitio web de alimentos personalizados desde su punto de vista profesional?
- 8- ¿Qué opinión tiene sobre los productos comerciales actuales de comida para mascotas?
¿Qué cambiaría o mejoraría?

- 9- ¿Cree que los dueños confiarían más en una plataforma que cuente con respaldo veterinario o revisión profesional?
- 10- ¿Estaría dispuesto(a) a colaborar o asesorar en el desarrollo del proyecto? ¿En qué condiciones?

Preguntas (para nutricionista):

1. ¿Qué opina sobre los hábitos actuales de alimentación de mascotas en Lima?
2. ¿Cuáles son los principales problemas de salud asociados a una mala alimentación?
3. ¿Cómo entiende el concepto de «alimentación natural» en mascotas?
4. ¿Qué beneficios percibe de una dieta fresca y personalizada?
5. ¿Qué riesgos o limitaciones observa en esta propuesta?
6. ¿Qué tan receptivos cree que son los dueños de mascotas del segmento A/B a estas alternativas?
7. ¿Qué valor tendría para ellos contar con un servicio de suscripción?
8. ¿Qué factores de confianza considera indispensables (certificaciones, veterinarios, pruebas)?
9. ¿Cuál sería la barrera principal de adopción (precio, conservación, practicidad)?
10. ¿Qué recomendaría a una empresa como ChaskiPet para posicionarse en el mercado?

Anexo 6. Canal digital.

Canal digital

La comercialización de ChaskiPet se realizará mediante un canal digital directo al consumidor, esto permitirá captar clientes y gestionar sus suscripciones.

Sitio web de Chaskipet

- La página web será el principal canal de ventas, donde los usuarios podrán:
- Registrar a sus mascotas completando un cuestionario sobre edad, peso, raza y condición de salud.
- Recibir una recomendación nutricional personalizada.
- Seleccionar el plan de alimentación adecuado.
- Realizar pagos en línea mediante tarjetas y transferencias.
- Gestionar renovaciones o modificaciones de la suscripción.

Redes sociales

Se utilizarán aplicaciones como Instagram, Facebook y TikTok para generar reconocimiento de marca y atraer potenciales clientes mediante contenido sobre nutrición natural, testimonios de clientes y promociones.

WhatsApp Business

Funcionará como canal de atención y conversión, permitiendo resolver consultas, brindar asesoría personalizada, enviar recordatorios de renovación y gestionar incidencias relacionadas con pedidos o entregas.

Email marketing

Se implementarán campañas automatizadas para dar la bienvenida a nuevos clientes, brindar recomendaciones nutricionales y comunicar promociones para fomentar la fidelización.

Anexo 7. Plan comercial y de ventas.

Plan comercial y ventas

La estrategia comercial de ChaskiPet se orienta a la captación, conversión y fidelización de clientes mediante el modelo de suscripción digital propuesto para la alimentación natural de perros y gatos.

Estrategia de captación

- La captación de nuevos suscriptores se realizará mediante:
- Publicidad digital en redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok
- Generación de contenido educativo sobre nutrición natural para mascotas.
- Convenios con veterinarias y especialistas en nutrición animal.

Proceso comercial

El proceso de venta seguirá las siguientes etapas:

- Atracción de prospectos mediante redes sociales y publicidad digital.
- Registro de datos de la mascota en la página web.
- Evaluación nutricional personalizada.
- Presentación de la propuesta de alimentación.
- Conversión a suscripción mediante pago digital.
- Seguimiento postventa y renovación automática.

Estrategia de fidelización

Dado que el modelo de negocio depende de ingresos recurrentes, se implementarán acciones para maximizar la permanencia de los clientes:

- Comunicación permanente vía WhatsApp Business.
- Seguimiento nutricional de la mascota.
- Beneficios por permanencia.

Indicadores de gestión comercial

- Los principales indicadores para monitorear el desempeño comercial serán:
- Nuevas suscripciones mensuales.
- Tasa de conversión de prospectos a clientes.

- Tasa de renovación de suscripciones.
- Valor de vida del cliente.

Proyectado de ingresos y suscripciones

En base a la demanda estimada y el plan de ventas propuesto se proyecta alcanzar una base inicial de 71 suscripciones activas durante el primer mes de operación con la composición estimada:

- Suscripciones de perros mensuales: 39.3 %.
- Suscripciones de perros quincenales: 30.7 %.
- Suscripciones de gatos mensuales: 16.8 %.
- Suscripciones de gatos quincenales: 13.2 %.

Anexo 8. Plan de distribución.

Plan de distribución

El presente plan tiene como objetivo definir cómo ChaskiPet entregará sus productos al cliente final, asegurando entregas programadas, conservación de la cadena de frío, trazabilidad y control de costos logísticos.

Modelo de distribución

ChaskiPet utilizará un modelo de delivery tercerizado y programado, evitando la inversión inicial en flota propia. Los productos serán preparados en dark kitchens y entregados directamente al domicilio del cliente mediante operadores logísticos especializados en entregas urbanas y conservación en frío.

El modelo permite flexibilizar la capacidad de reparto según la demanda, optimizar rutas por distrito y mantener el foco del negocio en la producción, personalización y calidad del alimento.

Cobertura y frecuencia

La cobertura se realizará en Lima Moderna Extendida, de acuerdo con la apertura de *dark kitchens*:

Año	Centro operativo	Enfoque de cobertura
2026	Dark kitchen en Lince	Cobertura inicial de distritos priorizados.
2027	Dark kitchen en San Borja	Ampliación de cobertura y reducción de tiempos.
2028	Dark kitchen en Magdalena	Consolidación de cobertura en Lima Moderna Extendida.

La frecuencia de entrega dependerá del tipo de suscripción:

Tipo de plan	Frecuencia de entrega
Plan quincenal	Cada 15 días
Plan mensual	Una vez al mes

Las entregas serán coordinadas previamente mediante la plataforma digital, WhatsApp o canal de atención definido por ChaskiPet.

Proceso de entrega

El proceso de distribución comprende las siguientes etapas:

- Consolidación de pedidos: agrupación por fecha, distrito, volumen y tipo de suscripción.
- Preparación del despacho: verificación de producto, lote, receta y cliente.
- Asignación de ruta: programación de entregas por cercanía geográfica y ventana horaria.
- Entrega al cliente final: reparto domiciliario mediante operador logístico tercerizado.
- Seguimiento posventa: confirmación de recepción, atención de incidencias y registro de reclamos.

Cadena de frío

Al tratarse de alimentos frescos y naturales para mascotas, la distribución deberá mantener condiciones adecuadas de conservación. Para ello, se utilizarán empaques térmicos, soluciones de refrigeración, transporte para mantener refrigerados, según el volumen y la ruta asignada.

Anexo 9. Matriz de riesgos.

Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Estrategia de mitigación
Baja captación de suscriptores	Comercial	Alta	Alto	Crítico	Estrategias de marketing digital, referidos y alianzas con veterinarias.
Alta tasa de cancelación (churn)	Comercial	Media	Alto	Alto	Programas de fidelización, flexibilidad en planes y seguimiento posventa.
Incremento en costos de insumos	Financiero	Alta	Medio	Alto	Diversificación de proveedores y negociación de contratos.
Fallas en cadena de frío	Operativo	Media	Alto	Alto	Control de temperatura, protocolos de calidad y monitoreo logístico.
Problemas sanitarios o regulatorios	Operativo	Baja	Alto	Medio	Cumplimiento normativo, certificaciones SENASA y HACCP.
Dependencia de terceros en <i>delivery</i>	Operativo	Media	Medio	Medio	Evaluación de proveedores y acuerdos de nivel de servicio SLA (Service Level Agreement)
Riesgos de ciberseguridad	Tecnológico	Media	Medio	Medio	Sistemas seguros, <i>backups</i> y monitoreo continuo.

Nota: Elaboración propia.

Anexo 10. Detalle – presupuesto del plan operativo.

	Año cero	2026	2027	2028
Monto inversión inicial	S/ 151 372.72			
Material directa (MD)	S/ 242 604.60	S/ 842 516.96	S/ 1 485 115.45	
Pollo	S/ 94 932.24	S/ 329 680.55	S/ 581 132.13	
Res	S/ 52 740.13	S/ 183 155.86	S/ 322 851.18	
Pescado	S/ 24 612.06	S/ 85 472.74	S/ 150 663.89	
Pavo	S/ 42 192.10	S/ 146 524.69	S/ 258 280.95	
Verdura	S/ 21 096.05	S/ 73 262.34	S/ 129 140.47	
Carbohidrato	S/ 7 032.02	S/ 24 420.78	S/ 43 046.82	
Mano de obra directa (MOD)	S/ 39 851.54	S/ 104 502.77	S/ 184 208.38	
CIF (costo indirecto de fabricación)	S/ 152 584.00	S/ 176 520.00	S/ 176 520.00	
Gas de cocina industrial	S/ 1 800.00	S/ 1 800.00	S/ 1 800.00	
Servicios	S/ 2 640.00	S/ 2 640.00	S/ 2 640.00	
Materiales de Limpieza	S/ 1 440.00	S/ 1 440.00	S/ 1 440.00	
EPP	S/ 1 440.00	S/ 1 440.00	S/ 1 440.00	
Mantenimiento de Equipos	S/ 8 400.00	S/ 8 400.00	S/ 8 400.00	
Alquiler de equipos	S/ 17 184.00	S/ 17 184.00	S/ 17 184.00	
Alquiler del local (cocina)	S/ 119 680.00	S/ 143 616.00	S/ 143 616.00	
Total	S/ 151 372.72	S/ 435 040.14	S/ 1 123 539.74	S/ 1 845 843.83

Anexo 11. Inversión inicial del proyecto.

Tipo	Inversión inicial	Unidades	Total
Infraestructura y equipamiento productivo (CAPEX físico)	Fee inicial de Dark Kitchen	3	S/ 32 640.00
	Selladora al vacío	1	S/ 1 152.00
	Mesas inox	3	S/ 2 674.80
	Cocina industrial 4 hornillas	1	S/ 5 031.60
	Horno convector/combinado pequeño	1	S/ 7 912.00
	Olla industrial 50L	2	S/ 3 124.80
	Procesador industrial de alimentos	1	S/ 1 964.80
	Picadora de carne	1	S/ 2 280.00
	Licuada industrial	1	S/ 2 096.80
	Campana extractora	1	S/ 6 000.00
	Abatidor térmico pequeño	1	S/ 13 999.20
	Contenedores GN inox con tapa	12	S/ 1 104.00
	Congeladores verticales	2	S/ 16 000.00
	Coolers isotérmicos + gel para delivery	4	S/ 2 396.80
	Kits ATP higiene superficies	1	S/ 2 396.00
	Etiquetadora térmica	1	S/ 399.92
	Balanzas, termómetros, utensilios	1	S/ 3 200.00
	Moldes porcionadores	5	S/ 400.00
Tecnología y sistemas (CAPEX intangible)	ERP + módulo de producción y trazabilidad	1	S/ 24 000.00
	Plataforma web y sistema de suscripción	1	S/ 12 000.00
	CRM y automatización comercial (WhatsApp, email)	1	S/ 8 000.00
Permisos, certificaciones y gastos preoperativos	Constitución de la empresa y gastos legales	1	S/ 4 160.00
	Licencias municipales de funcionamiento	1	S/ 1 000.00
	Registro sanitario SENASA	1	S/ 2 800.00
	Certificación HACCP inicial	1	S/ 5 400.00
	Marketing de lanzamiento	1	S/ 15 000.00
	Seguros iniciales (activos, operación y responsabilidad civil)	1	S/ 5 400.00
	Capacitación inicial del personal operativo	1	S/ 4 800.00
Capital de trabajo inicial	Uniformes, EPPs y señalética	1	S/ 3 200.00
	Capital de trabajo	1	S/ 255 133.18
			<u>S/ 445 665.90</u>

Nota: Elaboración propia. *Equipo de protección personal.

NOTAS BIOGRÁFICAS DE LOS AUTORES

Alessandro Rafael Villanueva Parasi

Es Ingeniero industrial titulado con más de 6 años de experiencia en el área comercial y más de 4 años de experiencia en el sector retail. Tiene estudios de post grado en dirección comercial y gestión de ventas y actualmente lidera el equipo de category management de Promart Homecenter teniendo el cargo de coordinador, es el encargado de proponer, implementar y medir resultados de proyectos comerciales que involucren cambio de surtido y movimientos estructurales dentro de la sala de venta de cada establecimiento.

Atenas Marilyn Alan Rodríguez

Es Ingeniera Informática con más de 12 años de experiencia en el sector retail, enfocada en la gestión y mejora de operaciones tecnológicas en tiendas, asegurando la continuidad de servicios críticos y coordinando con equipos internos y proveedores la ejecución de implementaciones y mejoras. Cuenta con experiencia en gestión de proyectos de TI en entornos de alta demanda, conectando necesidades del negocio con soluciones tecnológicas prácticas y sostenibles. Es Pre Docente TPA en la PUCP desde 2015, vinculada a cursos de Sistemas de Información. Actualmente lidera el área de Sistemas de Operación Retail en Falabella.

Luigi Gianfranco Terán Avila

Es Ingeniero Informático por la Pontificia Universidad Católica del Perú y cuenta con más de 12 años de experiencia en el sector financiero. Actualmente se desempeña como Subgerente de Gestión de Información Financiera en el BCP, donde lidera un equipo responsable de la asignación de metodologías de tasas de transferencia para créditos y depósitos, así como del delivery de reportes financieros para todas las unidades de negocio. Además, articula el trabajo entre las áreas de planeamiento y producto para definir reglas de negocio que permitan medir, monitorear resultados y fortalecer la toma de decisiones.

Karen Ancajima Becerra

Es Economista por la Universidad Nacional de Piura, con más de 6 años de experiencia en el sector retail y logístico; cuenta con especialización en Gestión de Procesos por ESAN y sólida trayectoria en planificación de demanda, abastecimiento y optimización de la cadena de suministro. Ha desarrollado su carrera en empresas como Farmacias Peruanas y Soletanche Bachy Perú, liderando procesos de S&OP, forecast, reposición y mejora continua, articulando

equipos multifuncionales para garantizar eficiencia operativa y cumplimiento de objetivos comerciales. Se caracteriza por su enfoque analítico, orientación a resultados y capacidad para traducir datos en decisiones estratégicas que impulsan el crecimiento sostenible del negocio.