



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE PET
BALANCE: PLANES NUTRICIONALES Y VENTA DE
ALIMENTO PARA MASCOTAS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por
Srta. Sharin Shoicy Stephane Canales Valiente
Srta. Andrea Carolina Castillo Jimenez**

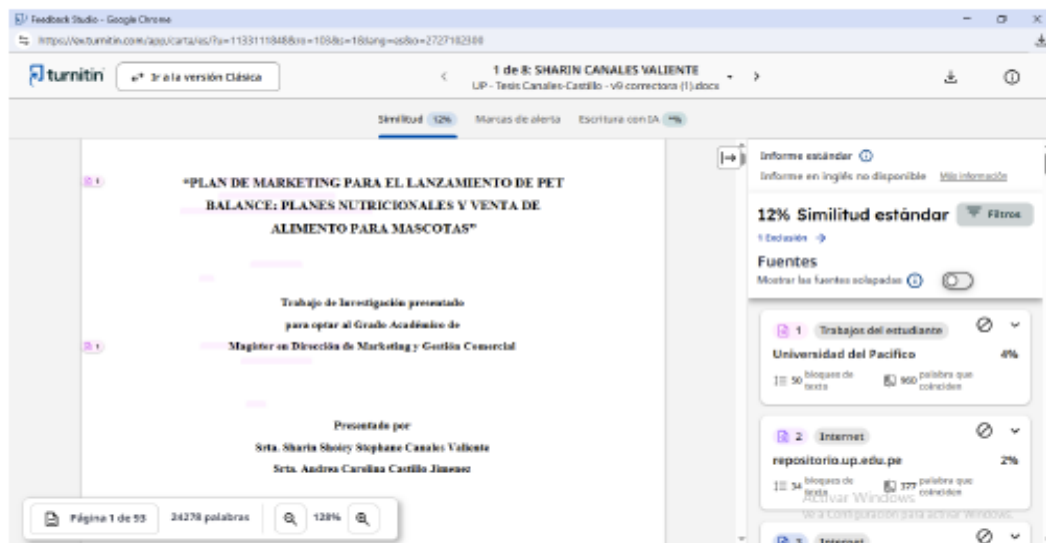
Asesora: Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, marzo 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

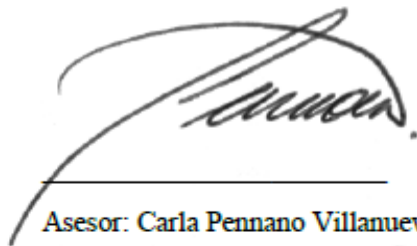
A través del presente, Carla Pennano Villanueva deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE PET BALANCE: PLANES NUTRICIONALES Y VENTA DE ALIMENTO PARA MASCOTAS" presentado por Doña Sharin Shoicy Stephane Canales Valiente y Doña Andrea Carolina Castillo Jimenez, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 8 de agosto de 2025 dando el siguiente resultado:



The screenshot shows a Turnitin report interface. The document title is "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE PET BALANCE: PLANES NUTRICIONALES Y VENTA DE ALIMENTO PARA MASCOTAS". The author information lists "Sra. Sharin Shoicy Stephane Canales Valiente" and "Sra. Andrea Carolina Castillo Jimenez". The report indicates a similarity score of 12% (12% Similitud estándar). The sources identified are:

Source	Similarity
Trabajos del estudiante	4%
Universidad del Pacifico	4%
repositorio.up.edu.pe	2%
Internet	2%

Additional details from the report include: 50 blocks of text, 900 words that coincide, and 34 blocks of text, 177 words that do not coincide. The report is on page 1 of 55, with 24278 words and a 128% zoom level.



Asesor: Carla Pennano Villanueva

Código ORCID: 0000-0001-9351-9781

Fecha: 8/8/2025

Dedicamos este trabajo a nuestras familias y, en especial a nuestros hijos de cuatro patas, cuyo amor incondicional ha sido fuente de inspiración para nosotras.

RESUMEN EJECUTIVO

El actual trabajo de investigación presenta un plan de marketing para crear la marca Pet Balance, cuyo enfoque es ofrecer un servicio de asesorías personalizadas a cargo de especialistas en nutrición para mascotas. Además del plan nutricional, la marca busca dar una experiencia completa ofreciendo packs alimenticios de acuerdo al diagnóstico y estilo de vida de la mascota (perro o gato) con una suscripción mensual y servicio de *delivery*, dejando el alimento en la puerta del hogar de los clientes.

Hoy en día, en el Perú, el cuidado de la salud de mascotas está tomando mucho más protagonismo, sobre todo en la alimentación que pueda tener un perro o un gato. El cuidado de la salud alimenticia está siendo cada vez más proactiva en los dueños, donde el 71% considera que sus mascotas son parte de su familia (Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales [CIEN], 2022). Evidentemente, esta demanda impulsa a que también las marcas puedan desarrollar productos específicos, un caso es Hills, que lanzó al mercado una fórmula de croquetas y un procesamiento diferenciado para mejorar la salud dental, mientras que Nestlé se encuentra impulsando fórmulas para la salud digestiva (CIEN, 2022). El servicio propuesto suple esta necesidad al brindar un plan personalizado, además de ser el canalizador directo para dar el mejor mix alimenticio a cada mascota en la puerta de los hogares de los clientes.

La presente investigación sustenta de manera sólida cómo se abordará el despliegue de la marca y cuáles son los elementos estratégicos que se aplicarán para lograr el éxito. También describe la viabilidad de ingresar a un mercado de Nivel Socioeconómico (NSE) A y B, gracias a la realización de un sondeo de mercado que evidencia un alto interés por este servicio innovador, dado que la propuesta de valor de Pet Balance es la única en el mercado que pone a disposición un servicio completo en beneficio de los clientes, quienes esperan brindar lo mejor a sus mascotas.

Finalmente, cabe destacar que en este plan también incluye un análisis financiero que refleja la rentabilidad de la propuesta de negocio que será desplegada en Lima Moderna en una etapa inicial, proyectándose realizar el crecimiento de la marca en función de un segundo sondeo de mercado que de luces respecto de dónde y cómo seguir creciendo.

Palabras clave: Nutrición animal; médico veterinario; asesoría personalizada; dieta balanceada.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	3
1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	3
1.1 Entorno político	3
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno sociocultural	4
1.4 Entorno tecnológico	4
1.5 Entorno legal.....	5
1.6 Conclusiones del macroentorno	5
2. Análisis del microentorno	6
2.1 Evolución y características del sector	6
2.2 Diamante de Porter	6
2.3 Análisis de los clientes.....	7
2.4 Análisis de los competidores	8
2.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	9
3. Análisis interno	10
3.1 Historia.....	10
3.2 Misión, visión y valores.....	11
3.3 Organización y estructura	11
3.4 Servicios.....	11
3.5 Análisis de la cadena de valor.....	12
3.6 Matriz FODA	13
3.7 Análisis situacional	13

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	14
1. Objetivo general y objetivos específicos	14
2. Metodología de la investigación	16
2.1 Investigación exploratoria.....	16
2.1.1 Fuentes secundarias	16
2.1.2 Observación	17
2.1.3 Entrevistas a expertos	18
2.1.4 <i>Focus group</i>	18
2.2 Investigación concluyente.....	20
2.2.1 Encuestas.....	20
2.2.2 Estimación de la demanda	21
3. Conclusiones del estudio de mercado	22
CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	24
1. Definición de los objetivos de marketing	24
2. Estrategia genérica	25
3. Estrategia de crecimiento	26
4. Estrategia de segmentación de mercados.....	26
5. Estrategia de posicionamiento	27
6. Estrategia de clientes.....	27
CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING.....	29
1. Estrategia de producto.....	29
2. Estrategia de precios	32
3. Estrategia de plaza	34
4. Estrategia de promoción	34
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	50
1. Consideraciones generales y supuestos	50
2. Presupuesto de inversión.....	50
3. Costos fijos.....	51
4. Costo de ventas	51
5. Gastos operativos	53

5.1	Gastos de planilla de personal.....	53
5.2	Gastos administrativos.....	53
5.3	Gastos de marketing.....	53
6.	Simulación de escenarios.....	53
7.	Proyección de ventas.....	54
8.	Indicadores económicos para la toma de decisiones.....	56
9.	Flujo de caja.....	56
10.	Estados de resultados.....	56
11.	Plan de contingencia.....	58
CONCLUSIONES.....		61
RECOMENDACIONES.....		63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		64
ANEXOS.....		69
NOTAS BIOGRÁFICAS.....		83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Entorno político.....	3
Tabla 2.	Entorno económico	3
Tabla 3.	Entorno sociocultural	4
Tabla 4.	Entorno tecnológico	5
Tabla 5.	Entorno legal	5
Tabla 6.	Diamante de Porter.....	7
Tabla 7.	Análisis de los competidores.....	8
Tabla 8.	Cinco Fuerzas de Porter	9
Tabla 9.	Matriz FODA	13
Tabla 10.	Objetivo general y objetivos específicos de la investigación de mercados	15
Tabla 11.	Fuentes secundarias: principales hallazgos	16
Tabla 12.	Perfil de veterinarias	17
Tabla 13.	Perfil de expertos entrevistados	19
Tabla 14.	Entrevistas a expertos: principales hallazgos.....	19
Tabla 15.	Perfil de participantes de los <i>focus group</i>	19
Tabla 16.	<i>Focus group</i> : principales hallazgos.....	19
Tabla 17.	Encuestas: principales hallazgos	20
Tabla 18.	Estimación de la demanda.....	22
Tabla 19.	Segmentación de mercado por público objetivo	26
Tabla 20.	Gestión de los clientes de Pet Balance.....	28
Tabla 21.	Resumen del servicio Pet Balance	29
Tabla 22.	Características del <i>naming</i> de la marca.....	30
Tabla 23.	Elementos del branding.....	30
Tabla 24.	Elementos visuales: empaques, presentación y calidad	31
Tabla 25.	Servicio de asesoría personalizada por especialista en nutrición de mascotas ...	32
Tabla 26.	Posiciones a contratar para las operaciones	43
Tabla 27.	Horarios de trabajo semanal por puesto de trabajo	43
Tabla 28.	Evidencias físicas del servicio de Pet Balance.....	47
Tabla 29.	Gastos de marketing con proyección a 5 años	47
Tabla 30.	Gastos de marketing del primer año.....	49
Tabla 31.	Resumen de inversión inicial (en soles).....	51
Tabla 32.	Costos fijos (en soles)	51

Tabla 33.	Costo de ventas (en soles).....	51
Tabla 34.	Gastos de planilla de personal (en soles)	53
Tabla 35.	Gastos administrativos (en soles).....	53
Tabla 36.	Resumen de escenarios	52
Tabla 37.	Proyecciones de venta Pet Balance (en soles).....	54
Tabla 38.	Proyecciones de venta Pet Balance primer año (en soles)	56
Tabla 39.	<i>Payback</i> o periodo de recupero (en soles).....	53
Tabla 40.	Flujo de caja Pet Balance - escenario conservador	57
Tabla 41.	Estado de resultados Pet Balance a 5 años.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama de Pet Balance	11
Figura 2.	Cadena de valor del servicio de consulta nutricional para mascotas y atención de productos del plan	12
Figura 3.	Estrategia genérica aplicada a Pet Balance	25
Figura 4.	Matriz de Ansoff aplicada a Pet Balance	26
Figura 5.	Niveles del servicio de Pet Balance	31
Figura 6.	<i>Price brand ladder</i> de consulta médica general en clínicas veterinarias	33
Figura 7.	<i>Price brand ladder</i> de consulta médica especializada en nutrición en clínicas veterinarias	33
Figura 8.	Diseño de canal de plaza para el servicio Pet Balance.....	34
Figura 9.	Página <i>web</i> de Pet Balance.....	35
Figura 10.	Plataforma de redes sociales	36
Figura 11.	Plataforma de YouTube	36
Figura 12.	Publicaciones de marca en redes sociales (Facebook e Instagram)	37
Figura 13.	Anuncios publicitarios en redes sociales	37
Figura 14.	Interacción en la plataforma de WhatsApp	39
Figura 15.	<i>Merchandising</i> a clientes nuevos: bebedero para perro, plato de comida para gato y perro, bandanas para perro y gato	39
Figura 16.	Stand y parante para ferias	40
Figura 17.	Obsequios de lapiceros (para dueños) y bandanas (para perros y gatos).....	40
Figura 18.	Empaque de muestras de alimentos para perros y gatos	41
Figura 19.	Propuesta de volante físico sobre el servicio	41
Figura 20.	Proceso de atención del cliente – consulta nutricional.....	45
Figura 21.	Proceso de atención del cliente – venta de alimentos	46

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Business Model Canvas	70
Anexo 2.	Preguntas de encuestas	71
Anexo 3.	Resultados de la encuesta aplicada a personas que cuentan con mascotas y viven en Lima Moderna	73
Anexo 4.	Packs de alimentos sugeridos y costo asociado (en soles).....	80
Anexo 5.	Sugerido de desglose de venta de packs de acuerdo a recomendación de especialista	81
Anexo 6.	Flujo de caja Pet Balance – escenario pesimista (en soles)	82
Anexo 7.	Flujo de caja Pet Balance – escenario optimista (en soles).....	82
Anexo 8.	Indicadores económicos – escenario pesimista y optimista.....	82

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, según Passport (2023), el 71% de los dueños de mascotas las ven como parte de su familia y este porcentaje se incrementa de manera progresiva. Además, el trato que reciben los animales es casi igual al de un hijo menor de edad, dado que el comportamiento se basa no solo en brindarles una alimentación balanceada, sino en engreírlos con *snacks*, lo que impulsa al mercado a lanzar productos innovadores que son de interés para los dueños.

En el Perú, el mercado de mascotas ha tenido un crecimiento significativo del 29% en el año 2021, lo que se refleja en el aumento de la oferta de productos *premium* para perros y gatos (Chávez Quispe, 2022). Asimismo, este crecimiento se tangibiliza en el crecimiento de la categoría con un 386% de ventas en el canal *e-commerce* al cierre del 2023 (Pérez Bartra, 2023). Cabe destacar que, el gasto promedio de una persona por cada compra es de aproximadamente S/ 8.90 (Kantar, 2022), y al mes llega hasta S/ 350 por compra de productos y alimentos para mascotas (Inga Martínez, 2023).

La humanización de las mascotas ha aumentado el vínculo emocional entre las familias y las mascotas, convirtiéndose en una palanca para que los dueños inviertan mucho más en ellas en cuanto a su alimentación, no solo buscando un sabor agradable, sino también verificando qué tan balanceado es el producto, ya que el valor nutricional está tomando un mayor protagonismo al velar por la salud del perro o gato (Pet Food, 2021).

Partiendo de lo explicado previamente, la presente investigación busca crear la marca Pet Balance y presentar un plan de marketing para su lanzamiento en Lima Metropolitana, incluyendo un análisis contextual, la propuesta de valor planteada para el servicio, y el análisis financiero del mismo.

La investigación está compuesta por 5 capítulos: en el capítulo I se describe el análisis y diagnóstico situacional del macroentorno y de la industria para ver dónde se situará la marca, identificando si hay un mercado potencial para desplegar la propuesta de servicio. En el capítulo II se detalla el sondeo de mercado, incluyendo el objetivo general y específicos, el tipo de metodología y el desarrollo de campo para, finalmente, mostrar los resultados, los principales hallazgos y las conclusiones.

En el capítulo III se explica el planteamiento estratégico con los objetivos de marketing, las estrategias de crecimiento, segmentación y mercado, además de presentarse la estrategia de clientes. El capítulo IV aborda las tácticas de marketing, describiendo la estrategia de producto y el despliegue visual de cómo se comunicará la marca. Adicionalmente, se explicarán las

estrategias de precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencias físicas, así como el presupuesto de marketing proyectado a 5 años, y el detalle mensual del primer año.

En el capítulo V se detalla la implementación y control del plan de negocio, donde se explicará el presupuesto de inversión, costos, gastos, simulación de escenarios (optimista, conservador y pesimista), los indicadores económicos, flujo de caja, estado de resultados y por último, el plan de contingencia. Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno (PESTEL¹)

El análisis PESTEL servirá para determinar la posición de la empresa en relación con su entorno, establecer estrategias para minimizar los impactos negativos y potenciar los impactos positivos que ocurren en el entorno, lo que permitirá diseñar las estrategias de marketing adecuadas para atender al mercado de mascotas que está en constante crecimiento.

1.1 Entorno político

Se analizan las políticas del país donde operará la empresa (Perú) y que afectarán el negocio.

Tabla 1

Entorno político

Factor	Fuente	Impacto (O/A)	Dirección estratégica
Legitimidad de autoridades	Guerra Vásquez, 2024.	Amenaza. La inestabilidad política afecta directamente a la economía y al impulso que necesita el país.	Estar atentos a cambios significativos que afecten la operatividad y rentabilidad de la empresa.
Inestabilidad política	Capuñay Reátegui, 2025.	Amenaza. Afectar la economía poniendo en peligro la inversión privada.	
Estancamiento económico	Ezerskii, 2025.	Amenaza. Sin reformas políticas profundas el país puede caer en un estancamiento económico.	

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Guerra Vásquez, 2024; Capuñay Reátegui, 2025; Ezerskii, 2025.

1.2 Entorno económico

Los factores económicos pueden impactar en el rumbo de la empresa, no se restringen únicamente al análisis del Producto Bruto Interno (PBI) o de las políticas monetarias, también consideran el análisis de las tendencias de precios.

Tabla 2

Entorno económico

Factor	Fuente	Impacto (O/A)	Dirección estratégica
El crecimiento del PBI durante el 2024 fue de 3.3%	Diario Oficial El Peruano, 2025.	Oportunidad. Se consolida la tendencia de la recuperación de la economía peruana.	Monitorear la recuperación de la economía y las futuras inversiones que pudieran tener impacto en el rubro mascotas.
Durante el 2024 la inflación cerró en 2% y se proyecta que alcance 2.5% en el 2025.	Andina, 2025.	Oportunidad. Tendencia a la estabilización de los precios y del poder adquisitivo de las familias peruanas.	Monitorear la inflación para responder rápidamente ante potenciales cambios de precio que se deban realizar.

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Diario Oficial El Peruano, 2025; Andina 2025, Chávez Quispe, 2024; Redacción Gestión, 2023.

¹ David y David, 2017.

Tabla 2*Entorno económico* (continúa de la página anterior)

Factor	Fuente	Impacto (O/A)	Dirección estratégica
Durante el 2023, la categoría de cuidado de mascotas registró un incremento de 7.9% anual.	Chávez Quispe, 2024.	Oportunidad. Demanda en constante crecimiento.	Monitorear constantemente las tendencias en el rubro de mascotas, buscando ofrecer alimentos <i>premium</i> acorde al segmento de mercado seleccionado.
El cuidado de mascotas representa un gasto en la canasta familiar de S/ 100 a S/ 500 mensuales.	Redacción Gestión, 2023.	Oportunidad. Ticket promedio varía dependiendo del NSE A y B.	Enfocarse en el segmento de NSE A y B, considerando a los consumidores que están dispuestos a invertir más en el cuidado de sus mascotas.
En el rubro de mascotas hay inelasticidad en los precios.	Redacción Gestión, 2023.	Oportunidad. Las personas están dispuestas a pagar más por el cuidado de sus mascotas.	

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Diario Oficial El Peruano, 2025; Andina 2025, Chávez Quispe, 2024; Redacción Gestión, 2023.

1.3 Entorno sociocultural

Para que la empresa pueda dirigir correctamente su producto o servicio es vital que conozca a su público objetivo.

Tabla 3*Entorno sociocultural*

Factor	Fuente	Impacto (O/A)	Dirección estratégica
Los dueños de mascotas se inclinan hacia productos <i>premium</i> .	CIEN, 2022.	Oportunidad. Interés creciente en mejores cuidados para las mascotas.	Enfocar el servicio nutricional en clientes de Lima Moderna.
Aumento de la propiedad de mascotas (4 millones de hogares tienen al menos una mascota en casa).	López Sevilla, 2021.	Oportunidad. Impacto positivo en la demanda.	Evaluar cada 3 meses el origen de la demanda, determinando si hay necesidad de aumentar la cobertura.
Tendencia a la humanización de las mascotas puede afectar su salud.	Rodríguez, 2024.	Oportunidad. La humanización en la alimentación de las mascotas puede significar un desbalance en su nutrición.	Considerar como estrategia el correcto balance de la nutrición de la mascota para una vida más saludable y balanceada.

Nota: Adaptado de David y David, 2017; CIEN 2022, López Sevilla, 2021; Rodríguez, 2024.

1.4 Entorno tecnológico

La empresa puede beneficiarse de los avances tecnológicos en su rubro, por lo cual es importante analizar aquellos que pudieran impactar en el negocio.

Tabla 4*Entorno tecnológico*

Factor	Fuente	Impacto (O/A)	Dirección estratégica
9 de cada 10 peruanos están conectados a internet.	Guerra García, s.f.	Oportunidad. Potencial captación de clientes e incremento en las ventas.	Una estrategia de marketing digital a través de canales de atención ayudará a posicionar el nuevo servicio como opción para el segmento elegido.

Nota: Adaptado David y David, 2017; Guerra García, s.f.

1.5 Entorno legal

La empresa debe ceñirse a la normativa nacional, considerando las leyes actuales y su actualización.

Tabla 5*Entorno legal*

Factor	Fuente	Impacto (O/A)	Dirección estratégica
Los dueños de mascotas tienen la obligación de proporcionar una alimentación adecuada y atención veterinaria.	Ley N°30407, Ley de Protección y Bienestar Animal (2016).	Oportunidad. Responsabilidad para garantizar el bienestar de los animales domésticos.	Crear publicidad educativa enfocada en la tenencia responsable; las leyes del Perú que la respaldan y cómo, al preocuparse por su correcta alimentación, se impacta positivamente en la calidad de vida de las mascotas.
Fomentar la tenencia responsable de mascotas domésticas.			

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Ley N° 30407, 2016.

1.6 Conclusiones del macroentorno

Luego de realizar el análisis PESTEL se concluye lo siguiente:

- El mercado de alimentación para mascotas está, sin duda, en crecimiento, lo cual representa una oportunidad, apalancado con el aumento de población de animales domésticos (perros y gatos en su mayoría), el aumento del gasto del peruano promedio en sus mascotas, y el enfoque en la mejora de la calidad de alimentación, buscando productos y servicios de cuidado *premium*.
- La tenencia responsable es una de las principales tendencias actuales, sumado a que los gobiernos de diversos países como el Perú ya están creando leyes en favor de la protección animal y aseguramiento de su bienestar.
- Si bien existen amenazas latentes como la inestabilidad política y el potencial estancamiento de la economía, en líneas generales, las oportunidades del macroentorno brindan un ambiente propicio para ofrecer un servicio brindado por un especialista que

promueva la alimentación balanceada a través de las consultas nutricionales, y ofertando las opciones de alimentos del plan nutricional sugerido.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución y características del sector

En los últimos años, a nivel mundial, el mercado de mascotas alcanzó un importante crecimiento, pese a que el año 2022 cerró con una inflación mundial de 8.8% (Redacción RPP, 2023). Este crecimiento se debe al auge del aumento de la tenencia de mascotas, la humanización, el comercio electrónico y la aparición de nuevas categorías de productos (EMR Claight Enterprise, 2024). También está vinculado a la percepción de los animales como miembros de la familia, lo que ha generado un aumento en la demanda de productos *premium* y personalizados (Phillips-Donaldson, 2020). Schiffman y Wisenblit (2010) explican que las decisiones de compra están influenciadas por el vínculo emocional con el producto; esto es relevante en el mercado de mascotas, donde los dueños buscan servicios que garanticen el bienestar de sus animales como si fueran miembros de la familia

El mercado de alimentos para mascotas alcanzó US\$ 112.96 mil millones en el 2023. Se observa una tendencia ascendente de consumidores preocupados por la salud y bienestar de sus mascotas; debido a ello, los fabricantes están ampliando sus líneas de alimentos dirigidos a tratar problemas de salud como el control del peso, cuidado de las articulaciones, entre otros. Además, cada mascota tiene requerimientos nutricionales específicos según su edad, peso, raza y nivel de actividad (Zoran & Buffington, 2011).

La comida para perros representa el 53.76% del consumo de alimentos para mascotas, siendo el segmento que maneja la mayor cuota de mercado. Las regiones en desarrollo como América Latina y Asia-Pacífico son los mercados de mayor crecimiento (EMR Claight Enterprise, 2024). En el Perú, este mercado presentó un crecimiento del 29.1% en el año 2021 respecto a un sólido cierre en el 2020, mostrando un fuerte enfoque en el aumento de la oferta de productos naturales y *premium* (Chávez Quispe, 2022). Al 2022, el 91% del mercado peruano de mascotas está copado por los alimentos; de este porcentaje, el 89% corresponde a la comida para perros y gatos (Passport, 2023). A nivel de canales, la categoría de mascotas creció un 386% en las ventas por *e-commerce* (Pérez Bartra, 2023).

2.2 Diamante de Porter²

El diamante de Porter es una herramienta que permitirá analizar y conocer la situación de la competitividad en el rubro de mascotas en el Perú.

² Tsiligiris, 2018.

Tabla 6*Diamante de Porter*

Factores	Situación actual
Estrategia corporativa, estructura y competencia	En el Perú el rubro de mascotas tiene varios competidores, liderando las <i>pet shops</i> y veterinarias. En la venta de productos existen amenaza de potenciales cadenas extranjeras que podrían incursionar en el país. La estrategia debe buscar la diferenciación y profesionalización del servicio de nutrición animal.
Estado de la demanda	Los productos para mascotas son una de las categorías que cuenta con mayor demanda a nivel nacional, ocupando el sexto lugar de las categorías más consumidas en el Perú (Perú Retail, 2023).
Industrias auxiliares y relacionadas	Hoy en día existe un abanico de opciones sobre alimentos para mascotas, pero cada vez toma mayor protagonismo el brindar una dieta balanceada. Los Alimentos Crudos Biológicamente Apropriados (BARF) ³ se hacen más comunes y comienzan a aparecer opciones de servicios nutricionales.
Factores condicionantes	En el Perú, debido al crecimiento de la clase media y su poder adquisitivo, se percibe un crecimiento también en la demanda de productos especializados y <i>premium</i> para las mascotas.

Nota: Adaptado de Tsiligiris, 2018; Perú Retail, 2023.

2.3 Análisis de los clientes

El cuidado por las mascotas domésticas en los últimos años ha tenido un crecimiento importante considerando el mayor seguimiento que hacen los dueños sobre lo que consumen sus mascotas, optando en muchas ocasiones, por incrementar el gasto para que sus animales se encuentren saludables y felices. Freeman *et al.* (2020) enfatizan que una dieta balanceada es esencial para prevenir enfermedades metabólicas en perros y gatos.

En el contexto peruano, actualmente el 76% de hogares gasta en comida especializada para sus mascotas (Peves, 2022). En el 2022, el gasto promedio por cada compra era de aproximadamente S/ 8.90 en el caso de alimentos, y una persona gasta hasta S/ 350 por mes considerando productos y alimentos. Al analizar a estos clientes se observa a parejas sin hijos, matrimonios con hijos pequeños y adultos hasta de 55 años (Kantar, 2022).

A inicios de la pandemia hubo una mayor acogida por la adopción de animales, y para el periodo 2023 el cuidado de mascotas representó un gasto promedio de S/ 100 a S/ 500 mensuales (Rojas, 2023). Es importante reconocer que existe una fuerte tendencia hacia la humanización de mascotas, dado que son consideradas parte de la familia. Este incremento del vínculo emocional ha sido suficiente razón para que las personas estén dispuestas a invertir más en ellas. No solo buscan adquirir un alimento rico, sino también se informan sobre el valor nutricional del mismo. Según Mark Morris Institute (2010), la tendencia hacia la humanización de mascotas ha llevado a un crecimiento en la demanda de alimentos *premium* y planes de alimentación especializada.

³ BARF son las siglas del inglés *Biologically Appropriate Raw Food*.

Hay que tener en cuenta que, si bien en el país el consumo de croquetas para las mascotas ha ido en aumento incluyendo marcas *premium*, aún hay un 56% de dueños de mascotas que sigue optando por comida casera (Pet Foods, 2024). Si bien una no es mejor que otra, siempre se debe tener en cuenta el correcto balance de las mismas; esta es la razón por la cual está tomando más protagonismo la nutrición en los animales, debido a que solo un experto podrá brindar una dieta balanceada y saludable que pueda aportar todos los nutrientes a la mascota, cualquiera sea la modalidad de comida por la que se opte.

Por último, es importante destacar que se asocia una nutrición adecuada y una dieta balanceada con un efecto directo en la mejora de la esperanza y calidad de vida de la mascota. Es decir, el impacto abarca desde la prevención (tener un pelaje saludable hasta tener un sistema inmunológico reforzado) hasta el tratamiento de enfermedades ya existentes (mascotas con enfermedades crónicas como diabetes y obesidad) (Santa Elena Clínica Veterinaria, 2023).

2.4 Análisis de los competidores

Considerando que los clientes objetivo son los amantes de animales, que tratan a sus mascotas como hijos y que prefieren invertir mucho más en una correcta alimentación para asegurar una buena salud, se evaluará a los potenciales competidores que existen en el sector.

Tabla 7

Análisis de los competidores

Categoría	Empresa propuesta	Competencia 1	Competencia 2
Nombre de la empresa	Pet Balance	Nutrizonista / Nutricionistas de mascotas	Veterinarias
Ubicación	Lima	Lima	Sedes en Lima Metropolitana
Cliente objetivo	Hombres y mujeres de 25 a 55 años de NSE A y B con una fuerte tendencia de cuidado de sus mascotas para mantenerlas saludables.	Hombres y Mujeres de 24 a 50 años de NSE A y B, que buscan una alimentación 100% natural o una alimentación balanceada.	Hombres y mujeres de 25 a 50 años de NSE A, B y C que requieran cuidados para sus mascotas.
Ingresos del cliente	S/ 7,000 – S/ 12,500.	S/ 7,000 – S/ 12,500	S/ 2,500 – S/ 12,500
Año de fundación	2024.	2018, 2021, otros.	Variado.
Fortalezas	Consulta nutricional con experto más opción de venta de alimentos envasados propuestos en el plan nutricional.	Cuenta con especialista nutricional, promueve dietas 100% naturales o ajustadas.	Gran cobertura de pacientes objetivo. Pueden vender los alimentos envasados.
Debilidades	Nuevo servicio. Limitación en la variedad de productos al inicio.	No siempre contempla opciones con croquetas u otro tipo de alimento envasado. Solo brinda planes nutricionales.	Muchas veces no tienen un experto en nutrición.
Personalidad de marca	Cercana, amigable, fresca y con credibilidad que busca transmitir confianza.	Cercano, informativo y transparente.	Variable, pueden ser formales y/o cercanos.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 7

Análisis de los competidores (continúa de la página anterior)

Categoría	Empresa propuesta	Competencia 1	Competencia 2
Servicios	Servicio de consulta nutricional para tu mascota con opción a comprar los alimentos recomendados en el plan y su atención mensualizada.	Ejemplo Nutrizoonista: Servicio de consulta nutricional para brindar un plan nutricional 100% natural a tu mascota.	Servicio de consulta veterinaria general. En algunos casos las clínicas veterinarias tienen especialista en nutrición.
Especialistas en nutrición animal	2 especialistas inicialmente.	1 especialista	Varía dependiendo de la sede (hay sedes que no cuentan con uno).
Servicio/Producto	Asesoría personalizada para perro y gato a cargo de un médico veterinario especialista en nutrición.	Asesoría personalizada en nutrición natural para perros y gatos.	Ofrecen servicios de consulta médica general y en algunos casos venden alimentos envasados variados desde básicos hasta <i>premium</i> .

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter⁴

En la siguiente tabla se analiza el entorno competitivo del sector de mascotas, el que permitirá identificar factores externos clave para el servicio propuesto.

Tabla 8

Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Impacto	Situación – Acción
Poder de negociación de proveedores	Media	<p>Situación. En cuanto al alimento envasado, se contará con una alianza para concesión de alimento durante los dos primeros años. Esta concesión se dará a través de una cadena de tiendas conocidas quienes brindarán alimento premium sin costo inicial, con un 15% de margen en el alimento y se realizarán los pagos y facturaciones semanales, conforme avancen las ventas. Si durante los dos primeros años se logran estabilizar las ventas de alimento, se propondrá una negociación directa con los importadores de alimento. Se evaluará si estos importadores están autorizados por las marcas premium que Pet Balance ofrezca, se revisará los volúmenes mínimos de compra que se necesitan para acordar un precio que mejore el costo y la prontitud de entrega y/o disponibilidad.</p> <p>Acción. El acuerdo con los proveedores deberá ser atractivo para que se pueda recibir un precio acorde al mercado, lo que permitirá tener una oferta competitiva de atención mensual de alimentos.</p>
Amenaza de productos sustitutos	Baja	<p>Situación 1. Actualmente, no existe una marca que brinde un servicio de asesoría personalizada con un nutricionista de mascotas con especialización en perros y gatos, y que además permita adquirir los alimentos envasados como parte del plan sugerido.</p> <p>Acción 1. El servicio debe incluir el servicio nutricional y la atención de alimentos envasados.</p> <p>Situación 2. Establecimientos como Super Pet están creciendo exponencialmente y la marca podría desplegar una extensión con una propuesta diferenciada con nutricionistas expertos en sus tiendas para impulsar sus propios productos.</p> <p>Acción 2. El enfoque como negocio será la personalización y la atención de cada caso que se presente, ofreciendo un diagnóstico completo a diferencia de una visita en tienda que podría estar avalada por un experto, pero la atención carecería de atributos que la propuesta sí ofrecería: atención personalizada, evaluación completa, frecuencia de visitas por plan adquirido.</p>

Nota: Adaptado de Porter, 2008.

⁴ Porter, 2008.

Tabla 8*Cinco Fuerzas de Porter* (continúa de la página anterior)

Fuerza	Impacto	Situación – Acción
Poder de negociación de clientes	Media	Situación. Los clientes podrían tomar solo la asesoría nutricional pero no la compra recurrente de alimentos. Acción. La propuesta se enfoca en un segmento de clientes de NSE A y B que buscan lo mejor para su mascota sin sacrificar su practicidad y dinámica familiar.
Amenaza de nuevos competidores	Alta	Situación. Algunos expertos en nutrición podrían comenzar a ofertar paquetes de alimentos como parte de su plan. Algunas veterinarias podrían comenzar a contratar nutricionistas especializados. Acción. Afianzar alianzas con proveedores para no perder competencia. Generar alianzas con veterinarios para que deriven los casos a los especialistas de la propuesta.
Rivalidad entre los competidores	Alta	Situación. No existen marcas líderes a nivel nacional que ofrezcan el servicio de asesoría por nutricionistas especializados en mascotas y que sumen la atención de los alimentos envasados parte del plan. Los competidores indirectos serían las veterinarias y las tiendas de mascotas. Acción. Ofrecer un servicio especializado y diferenciado en el mercado, pionero en el sector.

Nota: Adaptado de Porter, 2008.

3. Análisis interno

3.1 Historia

Pet Balance nace del amor y la preocupación de sus fundadores por sus mascotas, aquellos integrantes de la familia que no tienen voz, pero a los que aman infinitamente. En la búsqueda de darles una vida mejor se identificó que hay una variable vital para mantener su buena salud, como es una alimentación balanceada, la cual debe ser elaborada en función a su edad, tamaño, nivel de actividad diaria y las necesidades nutricionales específicas que pueda tener en el momento (será vital evaluar si tiene alguna afección) (Equipo de expertos en mascotas, 2024). Se decidió analizar la viabilidad de esta idea de negocio a través del Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011) (ver anexo 1) a través del cual se identificó que los dueños de mascotas en el país tienen muchas orientaciones y optan por diferentes tipos de alimentación; sin embargo, el problema común es que los tipos de alimentos y sus cantidades siguen siendo decididas empíricamente.

Es así que se brindará un servicio nutricional que ofrezca a los dueños de mascotas una dieta o plan nutricional en sintonía con las necesidades de cada mascota, pero también respetando los presupuestos y dinámicas familiares, poniendo a su disposición de los productos envasados y marcas recomendados por el especialista en la comodidad de sus hogares a través de un servicio integral de *delivery*. Para lograr una diferenciación efectiva, una empresa debe centrarse en atributos que aporten valor único al cliente y sean difíciles de imitar (Kotler y Keller, 2022). En este sentido, Pet Balance se posiciona como un servicio exclusivo de nutrición personalizada para mascotas.

3.2 Misión, visión y valores

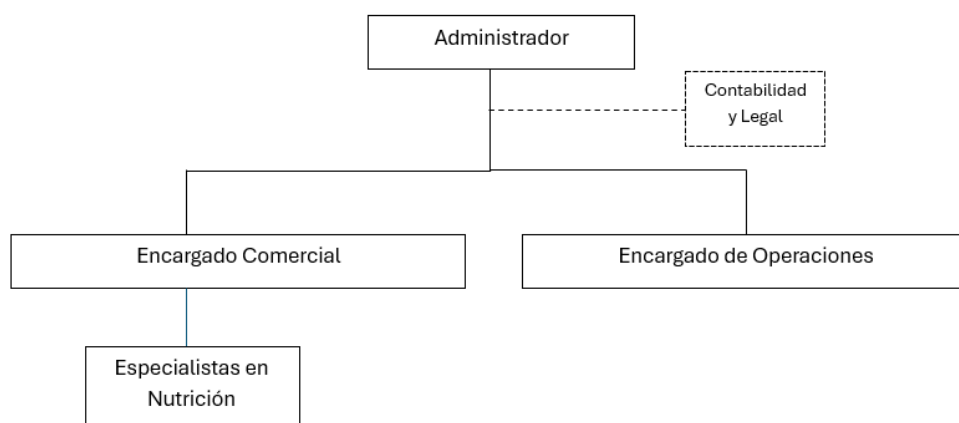
- **Visión.** Ser el servicio preferido de los amantes de las mascotas, que les brinde una asesoría nutricional personalizada y les proporcione un portafolio de productos envasados saludables y balanceados.
- **Misión.** Somos una empresa peruana que busca aportar en la vida saludable de las mascotas a través de planes nutricionales balanceados, ricos y adecuados a la dinámica familiar.
- **Valores**
 - Responsabilidad. Contamos con una plana de especialistas en nutrición para mascotas y ofrecemos alimentos saludables, balanceados y deliciosos.
 - Respeto. Por la dinámica familiar de las mascotas, escuchando las necesidades y estilos de vida de sus dueños para brindar un plan nutricional lograble.
 - Compromiso. Con la salud de cada mascota que es atendida, ya que se propondrá la mejor dieta balanceada para que la mascota tenga una salud óptima.

3.3 Organización y estructura

Pet Balance cuenta con una estructura organizacional tipo funcional conformada por un administrador que tendrá a su cargo las áreas funcionales de la operación (Mintzberg, 1999). También se han considerado áreas de apoyo para el correcto funcionamiento del negocio, como son Contabilidad y Legal, los cuales serán tercerizados al inicio de la operación. Este organigrama estará sujeto a cambios conforme la operación crezca y se afiance.

Figura 1

Organigrama de Pet Balance



Nota: Elaboración propia, 2025.

3.4 Servicios

Pet Balance brinda una asesoría personalizada a cargo de nutricionistas especializados en mascotas para ofrecer una dieta balanceada y acorde con la dinámica familiar o estilo de vida de los dueños; además, brinda la posibilidad de adquirir los productos envasados recomendados

por el especialista a cargo de la evaluación de la mascota. Estos productos podrán adquirirse de manera mensual, semestral o anual.

3.5 Análisis de la cadena de valor

Para el análisis de la cadena de valor del servicio Pet Balance, servicio de consulta nutricional para mascotas y atención de productos del plan, se ha usado como referencia lo indicado por Porter (1985).

Las actividades principales se enfocan específicamente en el marketing especializado y las ventas del servicio, ambas serán claves para el flujo de clientes regulares. Adicionalmente, las actividades de logística de entrada y salida permitirán entregar al cliente final el servicio adecuado, tanto para la obtención de la cita nutricional en su domicilio como para la obtención del alimento envasado recomendado por el especialista. Por último, será necesario enfocar un área de servicio no solo durante la venta y postventa, si no durante la pre-venta, considerando que al brindar un servicio pionero el cliente tendrá muchas dudas sobre este antes del proceso de venta. En la figura 2 se presentan los componentes de la cadena de valor del servicio de Pet Balance.

Figura 2

Cadena de valor del servicio de consulta nutricional para mascotas y atención de productos del plan

	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y ventas	Servicio	Margen de Servicio
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de solicitud de consultas nutricionales. Recepción de pedidos de alimentos envasados. 	<ul style="list-style-type: none"> Agendar consultas nutricionales, actualizar en línea el calendario semanal/ mensual de citas. Procesar pedidos de alimentos envasados. 	<ul style="list-style-type: none"> Movilización de nutricionista de mascotas a domicilio. Embalaje y despacho de alimentos envasados. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y captación de clientes. Marketing digital (redes sociales, <i>web</i> y WhatsApp). Seguimiento post consulta para ofertar alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Preventa Durante la venta Postventa 	
Actividades de apoyo	Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Negociación, planeamiento y solicitud de concesión de alimento. Compras de material para citas nutricionales. 				
	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de canales digitales. Agenda de citas nutricionales. Recepción y gestión de pedidos y pagos. 				
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de especialistas en nutrición de mascotas y colaboradores. Contratación de servicios de terceros. 				
	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Almacén para alimentos envasados. 				

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

3.6 Matriz FODA⁵

En este análisis se desarrollarán los aspectos más relevantes del sector y la empresa identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 9

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Plana de especialistas en nutrición animal.• Plan de alimentos personalizados.• Adecuación al estilo de vida y dinámica familiar de la mascota.• Reparto a domicilio.	<ul style="list-style-type: none">• Servicio nuevo en el mercado.• Limitada variedad de productos.• No contar con productos para responder dietas de comida casera o natural (se ofrece el plan, pero no el producto).
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none">• Mercado de alimentación y cuidado de mascotas en constante crecimiento.• Mayor consciencia del cuidado y salud de las mascotas (<i>pet friendly</i>).• Incremento de hogares con mascotas.• Crecimiento de las ventas por canales digitales.• Amplificación de cobertura en otras zonas de Lima.	<ul style="list-style-type: none">• Cambios políticos.• Recesión económica.• Alimentos sustitutos (caseros).• Variedad de productos de la competencia (tiendas de mascotas y tiendas en veterinarias)• Entrada de nuevos competidores.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

3.7 Análisis situacional

En cuanto a alimentación de mascotas, se identifica un segmento de mercado con potencial crecimiento, esto debido al interés de los dueños de brindar la mejor alimentación posible a sus mascotas, tener una asesoría profesional que la viabilice y volverla tangible a través de alimentos de alta calidad.

El análisis FODA permite identificar que las principales fortalezas del negocio es la atención de un especialista en el campo de nutrición de mascotas que brinde el plan nutricional personalizado. Si bien el servicio incluirá la posibilidad de adquirir los alimentos, se tiene en claro que la principal amenaza será la recurrencia de compra debido a la gran competencia de tiendas de mascotas. Es por ello que, en el análisis de cadena de valor, se da mucho énfasis a las actividades de marketing y ventas y servicio, ya que permitirán fidelizar a los clientes y asegurar que su experiencia sea la mejor para así obtener la recurrencia de compra.

⁵ David y David, 2017.

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El éxito de cualquier estrategia de marketing depende de un conocimiento profundo del consumidor (Lamb *et al.*, 2002). De acuerdo con Malhotra (2020), una investigación de mercados bien estructurada permite validar la viabilidad de un negocio y su aceptación por el público objetivo. Esto fue clave en el presente estudio de mercado, cuyo objetivo principal fue evaluar la viabilidad del lanzamiento de una marca de planes nutricionales y venta de alimento para mascotas en Lima Metropolitana. La investigación permitirá comprender el mercado de mascotas y sus dinámicas, identificar las oportunidades para Pet Balance y decidir el progreso de su desarrollo.

1. Objetivo general y objetivos específicos

En la tabla 10 se presenta el objetivo general y los objetivos específicos.

Tabla 10

Objetivo general y objetivos específicos de la investigación de mercados

Objetivo general	Objetivo específico	Fuentes secundarias	Fuentes primarias			
			Observación	Focus group	Entrevistas a expertos	Encuestas
1. Conocer el mercado de alimentación de mascotas.	1.1 Identificar el mercado actual de alimentos y snacks para mascotas.	X	X		X	
	1.2 Identificar las tendencias del rubro de alimentación de mascotas.	X	X		X	
	1.3. Identificar el mercado actual de nutrición animal.				X	
	1.4 Identificar a la competencia actual en servicios de nutrición animal.		X		X	
	1.5 Identificar cuáles son los canales de distribución para los alimentos y snacks existentes.		X		X	
2. Conocer el perfil del cliente objetivo.	2.1 Identificar el perfil del cliente (NSE, relación con su mascota)			X	X	X
	2.2 Entender el comportamiento y hábitos de compra del cliente.			X		X
	2.3 Entender como atienden los dueños las necesidades nutricionales de sus mascotas.			X		X
3. Validar la propuesta de valor de Pet Balance.	3.1 Evaluar la aceptación de un servicio nutricional para mascotas.			X		X
	3.2 Identificar los factores más valiosos de la propuesta de valor para los clientes.			X		X
	3.3 Evaluar el concepto del lanzamiento de Pet Balance.			X		X
	3.4 Identificar oportunidades de mejora del nuevo servicio nutricional para mascotas.			X		X
4. Estimar la demanda del cliente locatario	4.1 Identificar el número potencial de clientes y el precio por servicio nutricional.					X
	4.2 Identificar el número potencial de clientes y el ticket promedio de compra de productos alimenticios para mascotas.	X				X
	4.3 Calcular la demanda: precio por cantidad por frecuencia de compra.					X

Nota: Elaboración propia, 2025.

2. Metodología de la investigación

Para la investigación de mercado se aplicó una primera fase exploratoria y otra concluyente. Durante la fase exploratoria se realizó un análisis cualitativo donde se revisaron fuentes secundarias. Además, se hicieron visitas de observación para recabar información del mercado, se realizaron 7 entrevistas a expertos y se organizaron 2 *focus groups*. Para la fase concluyente se realizaron encuestas.

2.1 Investigación exploratoria

2.1.1 Fuentes secundarias

Se obtuvo información relevante de diversas fuentes secundarias públicas y privadas. Se consultaron recursos impresos y digitales como artículos, noticias, investigaciones especializadas, entre otros.

Tabla 11

Fuentes secundarias: principales hallazgos

Fuente	Hallazgos
Consultora Kantar Fecha: 03 octubre 2022 6 de cada 10 hogares peruanos compran alimentos para mascotas (Kantar, 2022).	El gasto promedio por compra de alimentos de mascotas en el segundo trimestre del 2022 fue de S/ 8.9 versus el mismo periodo del 2019 donde era de S/ 7.2.
	La frecuencia de compra ha disminuido de 9 veces por trimestre en el 2019 a 6 veces por trimestre en el 2022.
	Hay una disminución de los compradores leales: en el 2021 representaban el 51% del total gasto de la categoría, para el 2022 disminuyeron al 42%. Adicionalmente, los compradores esporádicos pasaron de ser el 16% al 26% del total.
Diario Gestión Fecha: 11 marzo 2024 Ocho de cada 10 peruanos gastan S/ 200 al mes en su mascota ¿en qué invierte más? (Alcalá, 2024).	En el Perú se estima que para el año 2024 habrían cerca de 5 millones de perros y 2.2 millones de gatos; en 3 años (2027) la cifra total será de 10 millones.
	El mercado de alimentos cerró el 2023 con US\$ 420 millones y se espera que el 2024 cierre con US\$ 500 millones.
	Auge de marcas de alimento premium en el mercado, lo cual eleva el ticket promedio.
	Los dueños han comenzado a dejar la comida casera y optan por alimento especializado. El 67% de las personas afirma gastar entre S/ 50 y S/ 199 al mes, mientras que un 13% indica invertir más de S/ 250 mensuales.
	Sobre los comportamientos de compra: 34% compra mensualmente, 24% quincenal y 20% semanal. 40% compra en supermercados, 22% en bodegas, 15% en mercados, 12% en veterinarias y 11% en <i>pet shops</i> .
Ipsos Fecha: 18 julio 2023 Entre patas (Punto de Vista, 2023).	Aproximadamente el 58% de los hogares en el Perú tiene al menos una mascota.
	El 88% de los hogares que tienen una mascota tienen un perro, pero la tenencia de gatos va en aumento (38% de los hogares peruanos).
Diario Gestión Fecha: 21 julio 2023 Peruanos destinan hasta S/ 500 mensuales al cuidado de sus mascotas: ¿Cuáles son los gastos? (Redacción Gestión, 2023).	El cuidado de mascotas representa un gasto en la canasta familiar de entre S/ 100 a S/ 500, siendo que en Lima Metropolitana el gasto promedio es de S/ 300 independientemente del sector económico del distrito.
	La tenencia de mascotas es mayor en hogares sin hijos, hogares con niños y hogares con adultos de hasta 55 años.
	Considerando el gasto en Lima Metropolitana, al año se podrían gastar alrededor de S/ 3,600 anuales; sin embargo, podría llegar hasta S/ 6,000 anuales.

Nota: Adaptado de Kantar, 2022; Alcalá, 2024; Punto de Vista, 2023; Redacción Gestión, 2023; APEIM, 2024.

Tabla 11

Fuentes secundarias: principales hallazgos (continúa de la página anterior)

Fuente	Hallazgos
Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), 2024.	A nivel Perú, NSE A y B representan el 1.2% y 10.6% de hogares respectivamente, a diferencia de Lima Metropolitana que se duplica el peso de los NSE (A 2.9%, B 20.9%).
	El crecimiento de los hogares en el Perú del 2021 al 2023 es del 6%. Se observa una disminución del NSE E y un crecimiento de los NSE A, B y C.
	La mayor cuota de hogares del NSE A en Lima Metropolitana es de 28.7%, se concentra en la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina); le sigue la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel). Ambas zonas acumulan el 43.3% del NSE A.

Nota: Adaptado de Kantar, 2022; Alcalá, 2024; Punto de Vista, 2023; Redacción Gestión, 2023; APEIM, 2024.

2.1.2 Observación

Se realizaron visitas a distintos centros veterinarios para observar a los médicos veterinarios en la atención de perros y gatos debido a que, actualmente, en el Perú no existe una atención especializada en nutrición para mascotas:

Tabla 12

Perfil de veterinarias

Veterinaria	Perfil
Clínica Veterinaria Bendezú	La atención ofrecida es mediante una consulta y la interacción con el médico es sobre alimentación de perros. Primero se realiza la consulta sobre el tamaño y raza, luego qué tipo de alimentación tiene la mascota y cuál es el padecimiento que tiene, así como las acciones que realizan los dueños para controlar el malestar. Dependiendo de los síntomas que tenga la mascota se realizarán exámenes y evaluaciones.
Clínica Veterinaria Dr. Moxie	Se observó el caso de un gato cuya alimentación se basaba en croquetas más comerciales de ventas en supermercados; la mascota constantemente tenía malestar estomacal y vómito. La doctora procedió a recetarle una medicación e indicó cambiar la marca de las croquetas por otra de un precio más elevado, pero de mejor calidad (alimentación balanceada).
Clínica Veterinaria Dogtor	Se presentó el caso de un perro que estaba con deposiciones líquidas, vómitos. La alimentación que se le estaba dando era solo croquetas comerciales que se venden a granel en mercados y desde pequeño se le había dado eso como alimentación principal. El médico pidió realizar algunas evaluaciones para hacer el diagnóstico completo de la situación del animal.

Nota: Elaboración propia, 2025.

En la mayoría de casos se observa que las mascotas asisten a la cita veterinaria por temas alimenticios (unos más críticos que otros), los dueños consideran que, por defecto, la atención debe ser en clínicas veterinarias cuando sus mascotas tienen algún síntoma relacionado al sistema digestivo. Este punto de partida es útil para la investigación, dado que existe una necesidad especial para estos casos que, si bien está siendo cubierto por las clínicas veterinarias, es una oportunidad para dar un mayor control y seguimiento sobre la alimentación y detectar de manera temprana cualquier afección que pueda tener un perro o gato con un experto especializado.

2.1.3 Entrevistas a expertos

Se realizaron un total de 7 entrevistas a expertos, como médicos veterinarios, expertos en nutrición animal, dueños de tienda de mascotas y voceros de Organismos No Gubernamentales (ONG) de mascotas. En la tabla 13 se presenta el perfil de los expertos y en la tabla 14 los principales hallazgos obtenidos.

2.1.4 Focus group

Se realizaron 2 *focus group* conformados por 9 y 6 participantes, respectivamente. Previamente se envió una encuesta para filtrar a los participantes, el perfil buscado se detalla en la tabla 15. Los *focus group* tuvieron una guía de preguntas para validar los objetivos planteados (ver anexo 2). En la tabla 16 se presentan los principales hallazgos de los *focus groups*.

Tabla 13

Perfil de expertos entrevistados

Experto	Perfil
Jesús Mauricio Pisco	Ingeniero zootecnista con maestría en nutrición animal por la Universidad de Guelph, Canadá. Dedicado hace más de 4 años a brindar consultas nutricionales para mascotas.
Celia Ovalle Rojas	Médica veterinaria. Dedicada hace más de 5 años a la atención de mascotas en diferentes clínicas veterinarias. Actualmente cursa una especialidad en medicina felina.
Santiago Chávez	Co-fundador de Adoptamiu, ONG educativa que ha desarrollado programas autosostenibles para la rehabilitación y adopción de gatos neonatos huérfanos y la esterilización de gatos ferales mediante la metodología TNR (CER) en las calles de Lima, Perú.
Sofía Huillca	Dueña de Oh My Pet, Spa y Pet shop, tienda para mascotas con servicios de baños, cortes y venta de alimentos y artículos relacionados.
Erick Valdivia	Médico veterinario, director de la Veterinaria Alerta Vet, y miembro de la Raw Feeding Veterinary Society (Sociedad Veterinaria de Alimentación Cruda). Promotor de la alimentación en base a dietas naturales.
Deborah Ran	Criadora de gatos de raza. Cuenta con experiencia de 8 años, especializada en la raza de gatos Maine Coon. Cuenta con una veterinaria <i>cat shop, grooming</i> , entre otros servicios.
Elizabeth Waba	Administradora de profesión. Fundadora de <i>Wager Foods</i> , empresa dedicada a ofrecer lo mejor en nutrición canina, elaborando comida cocida 100% natural con ingredientes de grado humano.
Jorge Chacón	Médico veterinario especializado en medicina general, cirujano en tejidos blandos en perros. Foco en medicina preventiva. Actualmente, labora en la Veterinaria Bendezú, clínica veterinaria especializada en atención de perros y gatos, venta de alimento, así como servicio de baños y cortes.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 14

Entrevistas a expertos: principales hallazgos

Factor evaluado	Conclusiones	Decisión estratégica
Alimentación disponible para las mascotas y productos más consumidos en Perú	La alimentación brindada a las mascotas es muy variada. Hay muchas corrientes que pueden recomendar uno u otro tipo de alimentación, sin embargo, no hay una mejor o peor, se debe considerar tanto los requerimientos de las mascotas como las posibilidades de la familia. Dentro de los alimentos más consumidos en las familias peruanas se encuentra: croquetas, comida casera, BARF, alimento húmedo, snacks deshidratados.	El nutricionista de mascotas debe brindar un plan nutricional que supla las necesidades de la mascota y que se adapte a la dinámica familiar. Incluir en el portafolio de alimentos envasados ofrecidos aquellos de mayor preferencia de los consumidores.
Elección de alimentos para mascotas	La gran mayoría de familias eligen un alimento de manera empírica, guiándose de recomendaciones, o de información que encuentran en internet. Pocos saben que un profesional experto en nutrición puede ayudarles a encontrar la mejor dieta para su mascota.	Enfocar las estrategias de marketing en la importancia del profesional especializado y el impacto en la salud de la mascota.
Nutricionistas para mascotas en el Perú	En el Perú no hay una profesión o especialidad que certifique la experiencia en nutrición animal. Se debe buscar una formación fuera del país. Hay que diferenciar que los médicos veterinarios no son nutricionistas especializados, solo pueden brindar pautas generales y deberían derivar los casos con el especialista.	Revisar minuciosamente los perfiles para contratar a los especialistas en nutrición de mascotas de Pet Balance.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 15

Perfil de participantes de los focus group

Perfil	Descripción
Potencial cliente de Pet Balance	Dueños de mascotas (gato o perro) de 25 a 55 años, que viven en los distritos de Lima Moderna, con un NSE A o B (evaluado de acuerdo con el ingreso salarial mensual).

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 16

Focus group: principales hallazgos

Factor evaluado	Conclusiones	Conclusiones y decisiones
Alimentación de las mascotas y factores para su elección.	Hay una alimentación diversa: croquetas, BARF, comida casera, snacks o <i>treats</i> , alimento húmedo; muchas veces se incluyen un mix de al menos dos de ellas. Los dueños de perros se enfocaron en darles alimento casero como principal alimento o como complemento de las croquetas. Los dueños de gatos indican que es difícil que sus mascotas cambien de comida, por lo que se mantienen siempre con una misma marca que les funciona por temas de sabor; además, buscan complementos que refuercen principalmente la hidratación.	El nutricionista de mascotas debe brindar un plan nutricional que supla las necesidades de la mascota y se adapte a la dinámica familiar. Incluir en el portafolio de alimentos envasados ofrecidos aquellos de mayor preferencia de los consumidores. No se va a considerar la alimentación preparada (casera) debido a la complejidad del manejo inicial.
Conocimiento sobre nutricionistas de mascotas	Hay poco conocimiento sobre las diferencias entre un veterinario y un nutricionista especializado en mascotas. Sin embargo, haciendo el símil a nivel humano, entienden que el veterinario sería el médico general que los atiende y que los debería derivar con un especialista como el nutricionista. La mayoría no ha escuchado sobre nutricionista de mascotas hasta la realización de este <i>focus</i> .	Enfocar las estrategias de marketing en la importancia del profesional especializado y el impacto en la salud de la mascota.
Sobre los canales y frecuencia de compra	Los canales de compra para alimentos envasados son tiendas especializadas (presencial y <i>web</i>), supermercados, veterinarias y planes de suscripción mensual. La frecuencia de compra para perros es quincenal o mensual, para gatos es mensual o bimestral. Las croquetas son compradas en sacos de 3 a 7 kilos, mientras que los snacks son comprados en presentaciones más pequeñas.	Mantener un canal digital para la compra posterior a la consulta nutricional. Agregar recordatorios mensuales a los clientes para atender su siguiente pack de alimentos.
Sobre el presupuesto	Es muy variado. En perros depende básicamente de tamaños y razas, pueden ir desde los 120 soles hasta los 300 soles mensuales sin contar snacks. En gatos depende básicamente de la marca que utilicen y pueden ir de entre los 100 a los 250 soles mensuales.	Negociar con los distribuidores de alimentos para lograr un precio competitivo.
Sobre la propuesta de valor e interés por el modelo de negocio.	Existe interés por el servicio de asesoría personalizada, se prefiere que vaya relacionado a: • Confianza y credibilidad del personal: respuesta inmediata, con información del especialista. • Brindar los alimentos que recomendaron incluyendo despacho a domicilio. • Los packs de alimentos deben ir en línea con el tipo de alimentación que los dueños le brindan y su estilo de vida. • Precio: debe estar diferenciado por razas/tamaños/peso. • Diferenciar el costo por la asesoría versus el costo de los alimentos más el <i>delivery</i> . • Sobre la asesoría, la primera visita debe ser presencial, deben llevar los materiales necesarios para evaluar a la mascota. También valorarían que se llevara una muestra del alimento que permita probar si la mascota lo aceptará. El seguimiento puede ser virtual. • Como extras, algunos recomendaron vender accesorios relacionados (platos, vasos medidores de comida, snacks que quieran promocionar, saludos o regalos de cumpleaños). Otros mencionaron temas sociales como un porcentaje de las ventas destinado a donaciones para albergues; crear una comunidad de usuarios; tener un club de beneficios o descuentos o promociones.	El servicio de nutrición para mascotas es percibido como novedoso, siendo necesario enfocarse en ganar la confianza del dueño gracias a los expertos que atenderán a las mascotas. El agregado de vender los alimentos envasados recomendados es bien recibido, se ajustarán algunos conceptos como diferenciar los precios y no relacionar a marcas específicas.
Sobre los canales de atención y difusión	Redes sociales, WhatsApp, correo. Los recordatorios mensuales son apreciados y deben ser por WhatsApp. Sobre los anuncios o marketing sugieren ser altamente explícitos sobre lo que se ofrece, no relacionar o delimitar solo algunas marcas.	El servicio de nutrición estará enfocado, principalmente, en el beneficio posterior de adquirir los alimentos en base al plan sugerido por el especialista.

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.2 Investigación concluyente

2.2.1 Encuestas

Se diseñó una encuesta enfocada en el perfil de los participantes del *focus group*. La aplicación de la encuesta se realizó de forma virtual y anónima, mediante un formulario *online* de Google. La difusión de la encuesta se realizó por medios digitales incluyendo redes sociales y WhatsApp. Se enviaron alrededor de 400 encuestas y se obtuvieron un total de 196 respuestas. Este tamaño de muestra (196 respuestas), se encuentra dentro del rango recomendado por Malhotra (2008) quien indica que, para estudios aplicados en marketing con fines descriptivos, una muestra entre 100 y 200 casos puede ser considerada suficiente para garantizar la validez estadística.

Tabla 17

Encuestas: principales hallazgos

Enfoque	Resultado del instrumento de investigación	Conclusión y decisiones
Características principales para la adquisición del servicio	Más del 50% de los encuestados está interesado en contratar el servicio de asesoría personalizada a cargo de especialistas en nutrición de mascotas y envío de packs alimentos personalizados para sus mascotas.	Se confirma el interés de los encuestados. Les gustaría recibir una consulta médica presencial para sus mascotas, y tienen disposición para pagar de S/ 100 a S/ 150.
	89% de los encuestados pagaría un rango de S/ 100 a S/ 150 por una asesoría personalizada con un especialista en nutrición de mascotas.	Los encuestados tienen un gasto promedio mensual de alimentación variable.
	90% de los encuestados valora la atención presencial por tratarse de una atención médica para sus mascotas.	Decisión: se establecerá el costo por consulta de S/ 150 y se personalizará la alimentación de la mascota de acuerdo al estilo de vida de sus dueños.
	Más del 50% de los encuestados cuenta con un presupuesto para la compra de alimentación mensual en un rango de S/ 100 a S/ 200 (el 40% de encuestados tienen una mascota de tamaño mediana).	
Respecto al tipo de alimentación promedio	El 70% de los encuestados adquiere croquetas como principal alimento para sus mascotas.	Se reconfirma el tipo de alimentación promedio identificada a nivel local.
	El 30% de los encuestados elabora comida casera	Decisión: como parte de los planes personalizados se incluirán croquetas y <i>snacks</i> con marcas seleccionadas de acuerdo al estilo de vida de los dueños de la mascota.
	El 20% de los encuestados les da <i>snacks</i> a sus mascotas.	
Respecto al interés sobre la oferta de los planes de alimentos personalizados post evaluación	El 75% de los encuestados se encuentra interesado en probar el plan por 1 mes.	Se reconfirma el interés por adquirir planes personalizados post evaluación de la mascota (perro o gato).
	El 75% de los encuestados si se sienten satisfechos con el plan de alimentación, podrían ampliarlo a 6 meses más.	Decisión: se contará con un abanico de marcas para captar la mayor cantidad de pedidos posibles.
	El 56% de los encuestados realiza sus compras en <i>pet shops</i> .	
	El 35% de los encuestados realiza sus compras en supermercados.	
	El 36% de los encuestados realiza sus compras en mercado para comida casera.	

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 17

Encuestas: principales hallazgos (continúa de la página anterior)

Enfoque	Resultado del instrumento de investigación	Conclusión y decisiones
Características principales para la adquisición del servicio	Más del 50% de los encuestados está interesado en contratar el servicio de asesoría personalizada a cargo de especialistas en nutrición de mascotas y envío de packs alimentos personalizados para sus mascotas.	Se confirma el interés de los encuestados. Les gustaría recibir una consulta médica presencial para sus mascotas, y tienen disposición para pagar de S/ 100 a S/ 150. Los encuestados tienen un gasto promedio mensual de alimentación variable. Decisión: se establecerá el costo por consulta de S/ 150 y se personalizará la alimentación de la mascota de acuerdo al estilo de vida de sus dueños.
	89% de los encuestados pagaría un rango de S/ 100 a S/ 150 por una asesoría personalizada con un especialista en nutrición de mascotas.	
	90% de los encuestados valora la atención presencial por tratarse de una atención médica para sus mascotas.	
	Más del 50% de los encuestados cuenta con un presupuesto para la compra de alimentación mensual en un rango de S/ 100 a S/ 200 (el 40% de encuestados tienen una mascota de tamaño mediana).	
Respecto al tipo de alimentación promedio	El 70% de los encuestados adquiere croquetas como principal alimento para sus mascotas.	Se reconfirma el tipo de alimentación promedio identificada a nivel local. Decisión: como parte de los planes personalizados se incluirán croquetas y <i>snacks</i> con marcas seleccionadas de acuerdo al estilo de vida de los dueños de la mascota.
	El 30% de los encuestados elabora comida casera	
	El 20% de los encuestados les da <i>snacks</i> a sus mascotas.	
Respecto al interés sobre la oferta de los planes de alimentos personalizados post evaluación	El 75% de los encuestados se encuentra interesado en probar el plan por 1 mes.	Se reconfirma el interés por adquirir planes personalizados post evaluación de la mascota (perro o gato). Decisión: se contará con un abanico de marcas para captar la mayor cantidad de pedidos posibles.
	El 75% de los encuestados si se sienten satisfechos con el plan de alimentación, podrían ampliarlo a 6 meses más.	
Respecto a la frecuencia de compra y lugar de compra de alimentos	El 50% de los encuestados realizan sus compras 1 vez al mes. La diferencia no excede de 2 compras al mes.	Se reconfirma una frecuencia mensual para realizar la compra de alimentos para las mascotas. Decisión: se habilitará la opción de suscripción mensual para el servicio de entrega de los productos vía <i>delivery</i> .
	El 56% de los encuestados realiza sus compras en <i>pet shops</i> .	
	El 35% de los encuestados realiza sus compras en supermercados.	
	El 36% de los encuestados realiza sus compras en mercado para comida casera.	

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.2.2 Estimación de la demanda

En primera instancia se analizó a la población objetivo de acuerdo con los informes de Ipsos (2022) y CPI Research (2022), con enfoque en las personas que viven en Lima Metropolitana, de NSE A y B, con edades entre los 26 a 45 años, geográficamente ubicadas en Lima Moderna y que tengan una mascota. El estimado de mercado objetivo en el que se basa el análisis es de 55,919 personas. A partir de ello, se han previsto 2 fuentes de ingresos: el servicio nutricional y la venta recurrente de alimentos recomendados por el especialista en nutrición de mascotas.

En base a los resultados de la encuesta realizada se ha considerado lo siguiente:

- El 46.6% de las personas (75% de los que respondieron sí y 25% de los que contestaron tal vez) tiene interés por adquirir la experiencia del servicio más alimento para sus mascotas.
- Se establece el precio promedio de S/ 127.12 (sin IGV) para los alimentos sugeridos por el servicio nutricional.
- Se considera una frecuencia de compra mensual para atenuar la variabilidad entre mascotas, razas, tamaños, entre otros. Para el análisis financiero posterior se profundizará en el detalle y valor para cada tipo de alimento de acuerdo a la experiencia del nutricionista de mascotas.
- Un alcance de marketing del 5% basado en el presupuesto y esfuerzo de marketing.
- Los dueños de mascotas tomarán, al menos, una consulta nutricional al año.
- Los dueños de mascotas comprarán los paquetes de alimentos por lo menos 5 veces al año.

Los resultados de la estimación se detallan en la tabla 18.

Tabla 18

Estimación de la demanda

Estimación general		
UNIVERSO	ALCANCE	%
Lima Metropolitana	11,300,000	-
NSE A y B	2,678,100	24%
26 - 35 / 36 - 45	669,525	25.0%
Lima Moderna	96,412	14%
% de hogares con mascota	55,919	58.0%
PUBLICO OBJETIVO	ALCANCE	%
Disposición de compra	26,053	46.6%
Precio	23,242	89.2%
Alcance de marketing	1,162	5.0%
VENTA INICIAL-ALIMENTOS	ALCANCE	Frecuencia
Frecuencia Anual	1,162	5.0
Frecuencia Total Anual		5810
Ingreso venta alimentos (soles sin IGV)		738,609.03
VENTA INICIAL-SERVICIO NUTRICIONAL	ALCANCE	Frecuencia
Frecuencia anual	1,162	1.0
Frecuencia total anual		1162
Ingreso servicio nutricional (soles sin IGV)		147,721.81
Ingreso total venta		886,330.84

Nota: Adaptado de los recursos educativos de la Profesora Carla Penanno.

3. Conclusiones del estudio de mercado

- Se concluye que no existe una clara diferenciación entre un veterinario y un especialista en nutrición, siendo una oportunidad para informar y educar sobre la importancia de un profesional especializado en la salud alimenticia de la mascota.
- Se evidencia que más del 50% de encuestados se encuentra interesado en adquirir el servicio de consulta nutricional para sus mascotas con un especialista en nutrición y el 70%

indica que sí estaría dispuesto a adquirir un plan de alimentación personalizado para su mascota en un periodo de suscripción de 1 a 6 meses.

- La opción de contar con el servicio de suscripción mensual es completamente accesible, dado que la frecuencia de compra de los encuestados es en el rango de 1 a 2 veces por mes, lo cual contribuye con el refuerzo de habilitar los planes personalizados más el servicio de *delivery*.
- Existe una alimentación diversa de las mascotas de las personas entrevistadas, por lo que contar con un seguimiento cercano es fundamental para brindar un plan nutricional idóneo adaptado a la dinámica familiar de los dueños de las mascotas.
- Un atributo principal a considerar para Pet Balance será la plana de especialistas en nutrición para mascotas que se contrate, buscando dar seguridad, credibilidad y confianza para que el público objetivo acceda a este servicio.
- El precio de la consulta nutricional será de S/ 127.12 (sin IGV), monto que resaltó en el estudio general de la investigación.
- Con respecto al tipo de atención, en el *focus group* se evidenció que la primera debía ser presencial llevando los equipos necesarios para evaluar a la mascota, así como muestras de alimentos que permitan probar si la mascota lo aceptaría, siendo una consecuencia positiva como servicio, dado que tras la aprobación de muestras se podrían brindar los planes personalizados de alimentación.
- El principal alimento de consumo de mascotas, según las encuestas, es la croqueta, siendo considerado un producto estrella, dado que es el alimento de principal adquisición, por lo que se buscará contar con una oferta amplia de acuerdo a la necesidad de cada perro o gato.
- Según Kotler y Armstrong (2021), comprender el comportamiento del consumidor es fundamental para diseñar estrategias de marketing efectivas. En el caso de Pet Balance, el análisis de mercado revela una creciente tendencia hacia la humanización de las mascotas.

CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Definición de los objetivos de marketing

A continuación se describen los objetivos con los que se desarrollará el plan de marketing de Pet Balance.

- **Generar *awareness* como servicio de nutrición animal**
 - Específico. Aumentar el reconocimiento de marca como servicio de nutrición animal.
 - Medible. Lograr un 80% de *awareness* en el mercado objetivo.
 - Alcanzable. A través de campañas de *branding* y se validará mediante estudios de *awareness*.
 - Relevante. Posicionar el servicio de nutrición como un referente en el sector.
 - Temporal. Alcanzar un 20% del mercado meta en el año 1, 50% en el año 3 y 80% en el año 5.
- Obtener un 30% de participación de mercado del servicio de asesoría nutricional para mascotas.
 - Específico. Captar el 30% del *market share* en servicios de nutrición para mascotas.
 - Medible. Medir el porcentaje anual de la participación de mercado.
 - Alcanzable. A través de un equipo de especialistas en nutrición de mascotas.
 - Relevante. Incrementar la presencia y liderazgo en el sector.
 - Temporal. 5% de participación de mercado en el año 1, 15% en el año 3 y 30% en el año 5.
- Retener al 80% de los clientes que recibieron asesoría nutricional y que continúan comprando alimentos.
 - Específico. Fidelizar clientes después de recibir asesoría nutricional.
 - Medible. Evaluar el porcentaje de clientes recurrentes.
 - Alcanzable. Se implementarán ofertas posteriores a la asesoría en base a las necesidades de las mascotas atendidas.
 - Relevante. Asegurar la sostenibilidad del negocio mediante la fidelización.
 - Temporal. Retener al 50% de los clientes en el año 1, 65% en el año 3 y 80% en el año 5.
- Incrementar las ventas anuales en servicios y alimentos.
 - Específico. Aumentar los ingresos a través de la captación de nuevos clientes.
 - Medible. Evaluar las ventas anuales en soles.

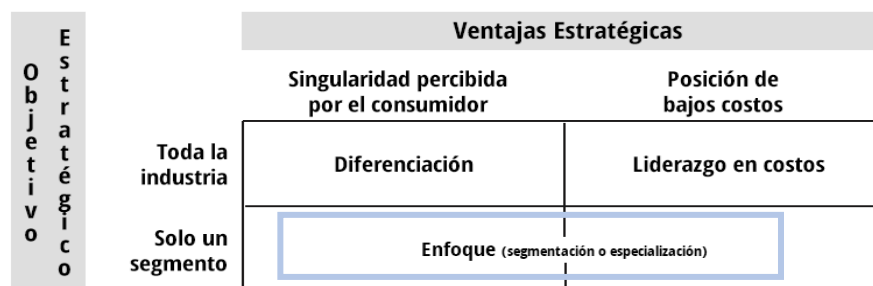
- Alcanzable. Se desarrollará un plan de marketing para impulsar la conversión de clientes potenciales.
- Relevante. Crecimiento financiero sostenible.
- Temporal. Lograr ventas anuales por S/ 0.876 millones en el año 1; S/ 0.984 millones en el año 3, y S/ 1.1 millones en el año 5.
- Convertir el 60% de las consultas por WhatsApp en asesorías nutricionales.
 - Específico. Aumentar la tasa de conversión de asesorías nutricionales efectivas.
 - Medible. Medir el porcentaje de conversaciones que terminan en servicio adquirido.
 - Alcanzable. Con la implementación de campañas de anuncios de búsqueda (marketing de buscadores o SEM⁶), así como la Optimización para Motores de Búsqueda (SEO⁷) y estrategias de redes sociales.
 - Relevante. Optimizar la conversión de *leads* potenciales a clientes que finalmente adquieran el servicio.
 - Temporal. Convertir el 30% de las consultas por WhatsApp en asesorías nutricionales en el año 1; 40% en el año 3, y 60% en el año 5.

2. Estrategia genérica

La estrategia genérica para Pet Balance es la de una diferenciación por enfoque. Pet Balance se enfocará en un segmento de mercado que son los hogares de Lima Moderna, de NSE A y B y que tengan mascotas, cuya ventaja estratégica se basará en la singularidad percibida por el consumidor, puesto que la empresa es la única en el mercado que pone a disposición un servicio completo en beneficio de clientes potenciales que buscan darle lo mejor a sus mascotas. Al ser un servicio de nutrición para mascotas que cuenta con personal especializado para atenderlas, se adapta a la dinámica familiar de los dueños y le permite tener el alimento recomendado a disposición en su hogar.

Figura 3

Estrategia genérica aplicada a Pet Balance



Nota: Adaptado de los recursos educativos de la Profesora Carla Penanno.

⁶ SEM son las siglas del inglés *Search Engine Marketing*.

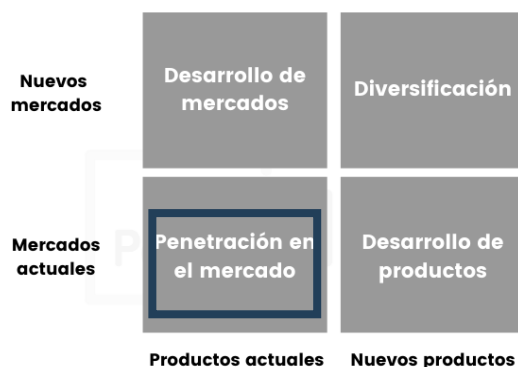
⁷ SEO son las siglas del inglés *Search Engine Optimization*.

3. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento se determinó en base a la matriz de Ansoff (Kotler y Armstrong, 2021). Pet Balance se concentrará en la penetración en el mercado durante el cumplimiento de objetivos de corto y mediano plazo del presente plan de marketing, y buscará posicionar el servicio de nutricionistas para mascotas con el adicional de poder adquirir los alimentos envasados del plan recomendado por el especialista, enfocándose en respetar la dinámica familiar y dando la facilidad de recibir los alimentos en el domicilio de los clientes. Para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo se aplicará la estrategia de desarrollo de mercados, donde se esperará extender el alcance más allá de Lima Moderna.

Figura 4

Matriz de Ansoff aplicada a Pet Balance



Nota: Adaptado de los recursos educativos de la Profesora Carla Penanno.

4. Estrategia de segmentación de mercados

Segmentar el mercado permitirá diseñar y enfocar las estrategias de marketing en base al conocimiento de los potenciales consumidores.

Tabla 19

Segmentación de mercado por público objetivo

Variable	Criterio	Descripción	Fuente
Geográfica	País	Perú	
	Ciudad	Lima	Ezerskii, 2025
	Distritos	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo	Ezerskii, 2025
Demográfica	Sexo	Hombres y mujeres	Ipsos, 2022
	Edad	26 a 45 años	Ipsos, 2022
	NSE	NSE A / B, ingresos entre S/ 7,000 y S/ 12,500.	Ipsos, 2022
Psicográfica	Personalidad e intereses	Personas carismáticas, amigables y amantes de los animales; se interesan en viajar, salir con amigos y pasear con su mascota. Se preocupan por la salud de su engreído de 4 patas buscando constantemente alternativas novedosas que le permitan darle la mejor calidad de vida.	Focus group

Nota: Adaptado de Ezerskii, 2025; Ipsos, 2022.

Tabla 19*Segmentación de mercado por público objetivo (continúa de la página anterior)*

Variable	Criterio	Descripción	Fuente
Conductual	Frecuencia de compra	Servicio de nutrición: 1 vez al año Alimentos envasados: 1 vez al mes	Expertos / <i>focus group</i>
	Beneficio deseado	La mejor alimentación para su mascota, acorde con su dinámica familiar.	<i>Focus group</i>
	Actitud hacia el producto	Positivo, entusiasta	<i>Focus group</i>

Nota: Adaptado de Ezerskii, 2025; Ipsos, 2022.

5. Estrategia de posicionamiento⁸

La estrategia de posicionamiento que se aplicará en el caso de Pet Balance, es el posicionamiento basado en beneficios. Pet Balance buscará posicionarse como la marca que ofrece un servicio especializado de nutrición para mascotas y la atención de los alimentos envasados que sean parte del plan nutricional, esto permitirá a los dueños de mascotas contribuir a la vida saludable de sus mascotas, sus engréidos.

Un beneficio principal que se buscará posicionar es que el servicio de nutrición es realizado por un especialista en el campo y parte de la plana de Pet Balance, demostrando la credibilidad y confiabilidad hacia la marca.

Se reforzará la capacidad de adaptación a la dinámica familiar, para no sacrificar los estilos de vida de los dueños, recomendando planes nutricionales que sean prácticos y logrables.

Como parte de la captación se buscará plantear el posicionamiento del servicio en clientes potenciales a través de la atención personalizada atendiendo a cada caso de manera particular, promoviendo una experiencia holística desde el diagnóstico hasta la entrega de los productos del plan elaborado para la mascota.

6. Estrategia de clientes

La estrategia de clientes se centrará en la experiencia del servicio, desde la atención en consulta a domicilio o virtual, hasta el envío de los alimentos a la puerta de su casa. La adecuada gestión de la experiencia de los clientes demostrará la importancia de contar con un especialista en nutrición que asesore y brinde un plan nutricional adecuado para las mascotas que, ejecutado con los alimentos adecuados, impactará positivamente al cuidado de su salud. A continuación, se detallan las acciones propuestas para la gestión de los clientes de Pet Balance.

⁸ Kotler y Armstrong, 2021.

Tabla 20*Gestión de los clientes de Pet Balance*

Estrategia	Objetivo
Creación y actualización de base de datos de cliente	Llevar un registro de datos relevantes que permitan contactar a los clientes potenciales, tanto para el servicio nutricional como para la compra de alimentos.
Comunicación continua a través de los puntos de contacto digitales.	Permitir la comunicación bidireccional para responder consultas, coordinar atenciones y despachos, confirmar los mismos y generar recordatorios de próxima atención.
Comunicación efectiva durante la consulta nutricional.	Obtener la información necesaria para la confección de un plan nutricional adecuado y personalizado, logrando un trato cercano y de confianza con el especialista.
Registro y evaluación de incidencias o comentarios.	Implementar mejoras en la ejecución del servicio nutricional y de la atención de alimento.
Comunicación personalizada (durante el proceso de ventas, recordatorios, saludos por fechas especiales).	Fidelización de los clientes

Nota: Elaboración propia, 2025.

CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING

En este capítulo se detallarán las diversas tácticas de marketing aplicadas al servicio que ofrecerá Pet Balance sobre asesoría personalizada a cargo de especialistas en nutrición de mascotas en Lima Moderna.

1. Estrategia de producto

Pet Balance es un servicio de asesoría nutricional que tiene como objetivo contribuir con el bienestar animal de perros y gatos a través de una asesoría brindada por especialistas en nutrición para mascotas.

Tabla 21

Resumen del servicio Pet Balance

Aspectos del servicio	Descripción
Problema a resolver	Las afecciones de gatos y perros aparecen en cualquier etapa de sus vidas y, en su mayoría, se deben a problemas estomacales o renales, lo cual implica modificar su alimentación y brindarles una dieta balanceada.
Propuesta de valor	Experiencia completa mediante una asesoría personalizada a cargo de un especialista en nutrición altamente capacitado en perros y gatos, ofreciendo planes personalizados para cada dinámica familiar de la mascota asesorada.
Personalización adicional	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un plan personalizado a la medida de cada perro o gato posterior al diagnóstico. • Incluir testeo con envíos de muestras para contar con una dieta balanceada agradable para las mascotas. • Incluir una suscripción mensual o semestral para la adquisición de los planes personalizados para cada animal. • Incluir el <i>delivery</i> para la entrega de los paquetes de alimentos al hogar del dueño de la mascota.
Flexibilidad del servicio	La asesoría personalizada por el especialista en nutrición de Pet Balance puede ser presencial o virtual.
Beneficios para el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • La primera asesoría personalizada para evaluar a la mascota es 100% presencial sujeto a confirmación del cliente, sino puede ser virtual. • Inclusión de testeo de alimento para evaluar el producto y marca a adquirir y, que la mascota cuente con una dieta balanceada y agradable a su paladar.
Objetivo principal	<ul style="list-style-type: none"> • Promover una dieta balanceada para cada mascota sin esperar que tenga alguna afección con el objetivo de contribuir a una mejor calidad de vida 100% saludable.
Atributos	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo/Credibilidad: plana de especialistas en nutrición animal. • Seguridad: atención integral del servicio cuando el cliente lo requiera por los canales digitales de atención. • Confianza: comunicación personalizada entre los clientes y personal para cualquier eventualidad durante la transición de alimentación de las mascotas.
Soporte	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento desde la adquisición del servicio, brindándose los canales de comunicación necesarios para brindar una experiencia positiva en el <i>end to end</i> del servicio.

Nota: Elaboración propia, 2025.

1.1 Naming de marca

En la siguiente tabla se observan los aspectos fundamentales del nombre de la marca.

Tabla 22

Características del naming de la marca

Nombre	Pet Balance, asesoría especializada a cargo de especialistas en nutrición para promover una dieta balanceada y saludable para perros y gatos.
Razón del nombre	Pet Balance transmite confianza, seguridad y credibilidad para el cuidado alimenticio de las mascotas asegurando que cada persona que adquiera el servicio de nutrición para sus mascotas contará con la atención de un especialista para brindar una asesoría personalizada y resguardar la calidad de vida de su perro y/o gato.
Claridad y simplicidad	Pet Balance es un nombre de recordación fácil, existe una asociación rápida del término “ <i>pet</i> ” con mascotas (perros y gatos) y <i>balance</i> es una palabra que hace referencia al equilibrio. Ambos sustentos son importantes para lograr el objetivo de identificación fácil y sencilla de la marca.
Beneficios para marketing	El nombre brinda diversas opciones para poder desarrollar la comunicación de la marca bajo distintas líneas creativas que contribuyan al reconocimiento de la marca.
Expansión de productos y servicios	Contar con el nombre de Pet Balance permite que el consumidor pueda entender la oferta de servicio y/o producto siempre y cuando se encuentre asociado a alimentación, ya que ese es el giro del negocio, para lograr una coherencia de marca.
Asociación con el balance	La palabra <i>balance</i> define un equilibrio, contar con un balance y unido a <i>pet</i> , se decodifica que la asociación va ligada a un balance para la mascota asociándolo al frente de vida saludable.
Diferenciación	El nombre de la marca es distintivo en el mercado con un direccionamiento a un segmento limeño muy poco trabajado, siendo pioneros en la propuesta de valor.
Percepción de seguridad y confianza	El nombre inspira una percepción de confianza por el cuidado de sus mascotas, el cual cerrará con la seguridad y credibilidad cuando se comunique la propuesta de valor.



Nota: Elaboración propia, 2025.

1.2 Branding

A continuación, se explican los elementos de *branding* que han sido desarrollados.

Tabla 23

Elementos del branding



Personalidad	Confiable, especializada y cercana buscando velar siempre por el cuidado de la salud.
Paleta de colores	El logotipo contará con 2 colores. Se busca transmitir cercanía, confianza y una asociación directa a la categoría de mascotas. 
Imagotipo	Se ha buscado un isotipo que tenga una connotación ambigua haciendo una fusión de una parte del rostro de un perro y gato: la nariz y la boca de ambos evidenciado que el servicio se encuentra enfocado en ellos. 
Eslogan	El cuidado alimenticio que tu engréido necesita.
Tono y estilo de comunicación	Cercano, profesional, amigable, confiable, personalizado para brindar la mejor experiencia a cada uno de los clientes.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Como parte del servicio es ofrecer una asesoría personalizada y lograr que los clientes se suscriban al *pack* alimenticio recomendado a través del especialista en nutrición, Pet Balance contará con los siguientes elementos visuales de empaques, presentación y calidad.

Tabla 24

Elementos visuales: empaques, presentación y calidad

Empaque	<p>Para los productos como croquetas y <i>snacks</i> se han desarrollado dos tipos de empaques: una caja personalizada con los datos de la mascota y una bolsa gruesa para colocar los distintos tipos de alimentos. Los empaques para productos y <i>snacks</i> son los siguientes:</p> 
Presentación	<p>En cuanto a la presentación de ambos empaques, tendrán la siguiente personalización. <i>Sticker</i> personalizado para caja y tarjeta para la bolsa:</p> 
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • La caja será de cartón grueso para lograr resistencia de cada pack y en cuanto a la bolsa será papel <i>craft</i> grueso con asas gruesas. • Con respecto a la presentación personalizada, el <i>sticker</i> será en impresión digital y la tarjeta será en material <i>couché</i> mate.

Nota: Elaboración propia, 2025.

1.3 Niveles de servicio

En la siguiente figura se observan los niveles del servicio.

Figura 5

Niveles del servicio de Pet Balance

		Producto potencial
	Producto esperado	Producto aumentado
Producto genérico	(+) Con un seguimiento oportuno para la transición a una alimentación saludable.	(+) Con productos alimenticios de calidad. Incluye supervisión periódica para evaluar la salud de la mascota.
Servicio de atención por un especialista en nutrición.		(+) Servicio personalizado con atención presencial y virtual para el seguimiento de la salud de la mascota brindando planes alimenticios con opción de suscripción mensual incluido el <i>delivery</i> .
Beneficio central: seguridad, credibilidad y confianza a cargo de un especialista en nutrición para cuidar de la salud de tu mascota.		

Nota: Elaboración propia, 2025.

2. Estrategia de precios

Hoy en día, las personas atienden a sus mascotas en clínicas veterinarias cuando se trata de algún malestar relacionado a la salud de su perro o gato que no necesariamente es atendido por un especialista en nutrición encontrándose, en muchas ocasiones, que la atención es limitada para ver casos más específicos o críticos. En la siguiente tabla se detallan las opciones que tendrá el cliente para suplir la necesidad de atención que tenga con su mascota. Esto implica una tarifa base por asesoría personalizada con el especialista en nutrición y, además, ofrecer planes personalizados de acuerdo a la dinámica familiar que tenga cada cliente.

Tabla 25

Servicio de asesoría personalizada por especialista en nutrición de mascotas

	Servicio por asesoría nutricional	Servicio por venta de alimentos
Servicio	Asesoría personalizada a cargo de un especialista en nutrición.	Personalización de planes alimenticios a base de croquetas y snacks para perros y gatos según las indicaciones que el especialista indique en la asesoría.
Precio	Costo por asesoría: S/ 150 incluido IGV.	Variable en función al tamaño del perro o gato, tipo de producto y marca seleccionada. Según el <i>focus group</i> , se identificó una variable en los gastos de alimentos para gato o perro, con un rango de S/ 100 hasta S/ 300.
Ventajas	Confiable, segura, diagnóstico preciso por un profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Envío automatizado del pack alimenticio por suscripción mensual. • Si la dieta varía se puede modificar el pack mensual.
Desventajas	Gasto extra de la canasta familiar asignada a la mascota.	Elección de compra del pack alimenticio en otro canal por precio de competencia.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Considerando los aspectos mostrados en la tabla 25 se identifica que, en el mercado nacional, no existe una marca que brinde una experiencia completa de asesoría nutricional y suscripción a packs alimenticios, lo que pone a Pet Balance como una marca pionera en su propuesta de valor. Debido al tipo de servicio que se ofrecerá se han desarrollado 2 Price Brand Ladder con enfoques distintos basado en una estrategia por precio competitivo.

En la figura 6 se aprecian los precios por consulta médica general de los principales competidores de los NSE a los que Pet Balance busca atender. Se está considerando este análisis dado que, hoy en día, la consulta médica de perro o gato es común que se pague como una consulta general y no necesariamente por especialidad. En ese sentido, se estaría fijando un enfoque por precio primado ya que, con la propuesta de valor que tiene la marca, evidentemente el beneficio es superior respecto de la competencia, dado que la capa de servicio consiste en una consulta con un especialista en nutrición, un plan nutricional y una suscripción mensual con envío de productos en caso el dueño de la mascota esté interesado.

Figura 6

Price brand ladder de consulta médica general en clínicas veterinarias

	INDEX
PET BALANCE S/ 150	250.0
VET BENDEZÚ S/ 110	183.3
GROOMERS S/ 100	166.7
UCIVET S/ 100	166.7
PANCHO CAVERO S/ 60	100.0

Nota: Elaboración propia, 2025.

En la figura 7 se observa el *price brand ladder* considerando a la misma competencia, pero haciendo el contraste con los precios por una consulta médica especializada en nutrición. En este escenario, el enfoque será en precios similares a la competencia. Esto también va alineado con la investigación realizada y la disposición de asumir un gasto de S/ 150 incluido IGV (Pet Balance) para una asesoría especializada a cargo de nutricionistas especializados.

Figura 7

Price brand ladder de consulta médica especializada en nutrición en clínicas veterinarias

	INDEX
PANCHO CAVERO S/ 300	100.00
VET BENDEZÚ S/ 220	73.33
UCIVET S/ 200	73.33
GROOMERS S/ 180	66.67
PET BALANCE S/ 150	50.00

Nota: Elaboración propia, 2025.

Ambos escenarios han sido plasmados desde una óptica distinta según la asistencia del dueño a una clínica veterinaria; sin embargo, cabe precisar que la estrategia de precio es una sola, la cual es estrategia de precio competitivo. En cuanto al servicio de planes personalizados con los packs alimenticios se aplicará una estrategia de precios psicológicos para el lanzamiento y mantenimiento. Este último es vital para promover una persuasión e influencia sobre los precios pares e impares y que el público objetivo lo identifique como atractivo versus los otros canales de venta supermercados, *pet shops*, veterinarias que destacaron en el estudio del *focus group* y encuestas.

Para ambos servicios, el público objetivo son los NSE A y B de Lima Moderna por lo que Pet Balance debe ser percibida como una marca *premium*. Finalmente, ambas estrategias influyen en que el negocio busque ser rentable y maximice sus ingresos, mientras se logra la captación

de clientes según la estimación de la demanda realizada para generar presencia en el mercado mientras se va posicionando la marca. En conclusión, el costo por el servicio de asesoría personalizada será de S/ 150 incluido IGV (ver anexo 4).

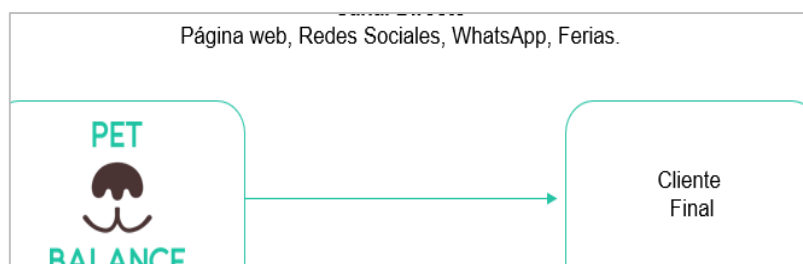
3. Estrategia de plaza

Pet Balance se enfocará en una estrategia de canal directo. La marca se encargará de forma directa de la comercialización, almacenaje y coordinaciones con los clientes y transportistas, tercerizando únicamente el transporte a través de un *courier*. Como resultado de las encuestas y entrevistas a profundidad se aprecia que los participantes valoraron la atención personalizada y la experiencia de inicio a fin de Pet Balance, haciéndolo tangible a través de la propuesta de valor ofrecida. Por ese motivo, cada punto de contacto desarrollado en el proceso de compra de servicios y productos se orientará hacia el consumidor final. La venta hacia el cliente final se realizará mediante el canal digital (WhatsApp), compras en línea por la *web*, entre otros. Con respecto al diseño del canal, tanto en el *focus group* como en las encuestas se identificó que los atributos de mayor importancia son el precio, y el especialista en nutrición, seguro y confiable, los cuales serán desarrollados bajo el canal directo.

La estrategia de distribución que se aplicará será la de *pull*, ya que se buscará influir en el cliente potencial para que se interese por el servicio, buscando generar una demanda directa al cliente final. Para lograrlo se desplegarán las acciones tácticas descritas en la estrategia de promoción que se explicará en el cuarto apartado. En cuanto al grado de exposición del mercado, Pet Balance contará con una distribución exclusiva, debido a que el canal es directo por el tipo de servicio ofrecido.

Figura 8

Diseño de canal de plaza para el servicio Pet Balance



Nota: Elaboración propia, 2025.

4. Estrategia de promoción

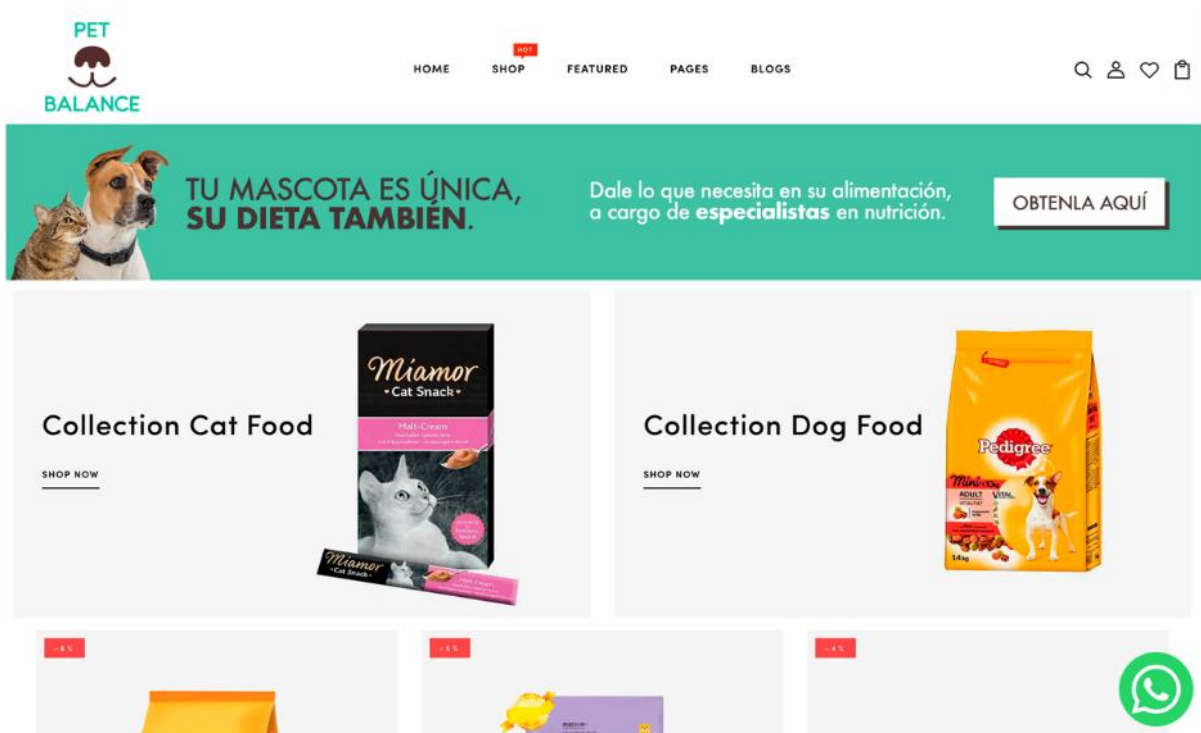
La estrategia de promoción se direccionará hacia el consumidor final, quien adquiera el servicio para sus mascotas y el objetivo principal será de recordación, debido a que se busca dar a conocer la propuesta de valor y reforzar los atributos a posicionar en la mente de los

consumidores. En ese sentido, para la primera etapa se desarrollará el *awareness* de la marca a través de las siguientes tácticas para posicionarla en los siguientes canales:

- **Página web.** Se desarrollará una *web* informativa y de registro para clientes potenciales. Con ello se buscará contactarlos mediante una asesora para fomentar más servicios. A continuación, se muestra una vista preliminar de cómo sería la página *web*:

Figura 9

Página web de Pet Balance



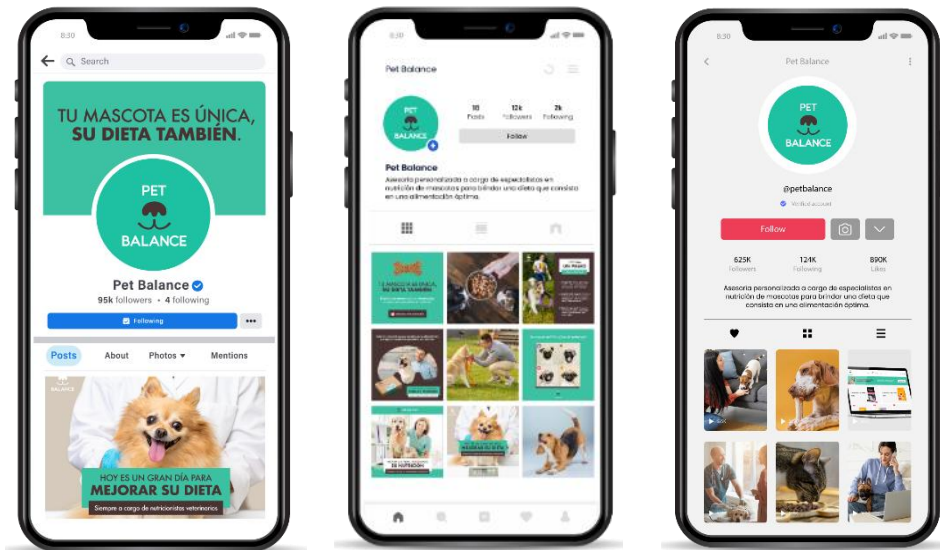
Nota: Elaboración propia, 2025.

En la misma página *web* se contará con la inclusión de un ícono que derive a WhatsApp para que los clientes potenciales se comuniquen directamente y puedan consultar sobre el servicio y detalles.

- **Redes sociales.** Se contará con páginas oficiales de Facebook, Instagram y TikTok. Estos canales cumplirán 2 objetivos principales: dar a conocer la propuesta de valor de Pet Balance, y brindar contenido educativo, dinámico e informativo, evidenciando el profesionalismo de la plana de especialistas en nutrición. En las figuras 10, 11 y 12 se presentan algunos ejemplos de las publicaciones en redes sociales, cuyos indicadores digitales serán de alcance, reproducciones y conversión con derivación al canal de WhatsApp para atenderlos:

Figura 10

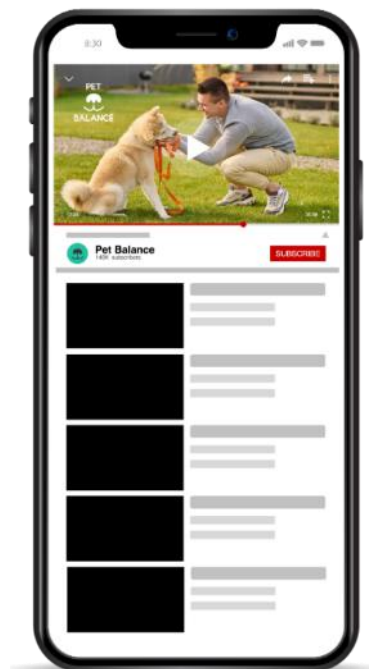
Plataforma de redes sociales



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 11

Plataforma de YouTube



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 12

Publicaciones de marca en redes sociales (Facebook e Instagram)



Nota: Elaboración propia, 2025.

También se contará con una campaña publicitaria en diversas plataformas que se mantendrá vigente durante todos los meses para comunicar activamente contenido de *branding* y comercial para impulsar el conocimiento e interés de los clientes potenciales. En las siguientes figuras se presentan ejemplos de los anuncios que estarían activos:

Figura 13

Anuncios publicitarios en redes sociales



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 13

Anuncios publicitarios en redes sociales (continúa de la página anterior)



Nota: Elaboración propia, 2025.

- **WhatsApp Business.** Este canal es clave para el agendamiento de cita, ya que en la encuesta resaltó que a más del 80% de los encuestados les gustaría coordinar el servicio por ese medio. También será el canal más útil para dar información sobre precios, detalle del servicio y absolver cualquier duda que pueda tener el paciente. De manera, se estará dando a conocer el precio promocional de las asesorías de nutrición a cargo del especialista en nutrición, comunicación sobre los planes personalizados de alimentos seco y snacks deshidratados. A continuación se presenta un ejemplo de la interacción que se manejaría en este canal:

Figura 14

Interacción en la plataforma de WhatsApp

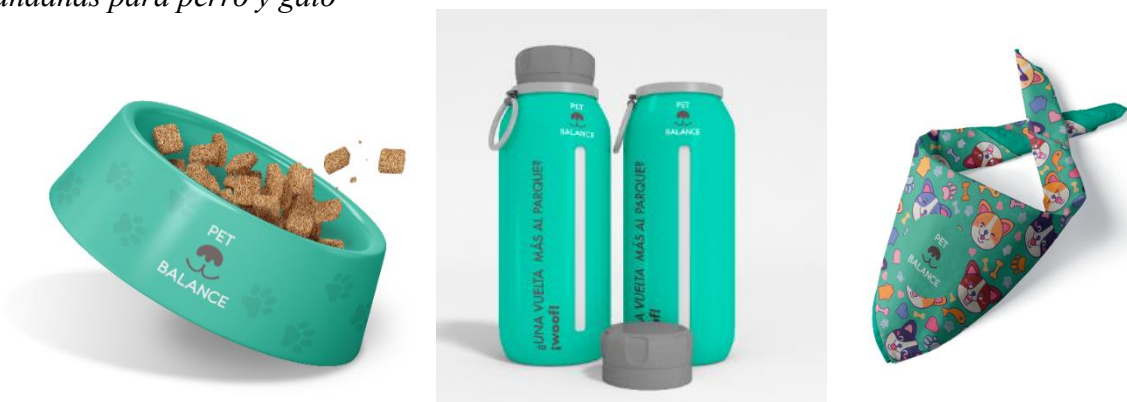


Nota: Elaboración propia, 2025.

- **Campaña de lanzamiento.** Para el lanzamiento de la marca Pet Balance y buscando captar clientes, se brindarán regalos de *merchandising* para impulsar las ventas e iniciar con un primer contacto hacia la fidelización. Se contará con un stock por cada producto y la entrega será aleatoria. Parte de estos obsequios serían los siguientes:

Figura 15

Merchandising a clientes nuevos: bebedero para perro, plato de comida para gato y perro, bandanas para perro y gato



Nota: Elaboración propia, 2025.

- **Campaña por ferias.** La marca participará activamente en ferias de mascotas de Lima durante meses coyunturales para ganar mayor exposición ofreciendo el servicio a las

personas que asistan, buscando posicionarse en la categoría como un referente de la salud de los perros y gatos. A continuación, se muestra el *stand* que se usará para las activaciones donde se colocará una promotora para brindar información del servicio.

Figura 16

Stand y parante para ferias



Nota: Elaboración propia, 2025.

Asimismo, se contará con obsequios de *merchandising* para los clientes potenciales que se acerquen al *stand*. Recibirán de manera aleatoria bandanas con el logotipo de la marca y lapiceros. A continuación, se muestran los regalos:

Figura 17

Obsequios de lapiceros (para dueños) y bandanas (para perros y gatos)



Nota: Elaboración propia, 2025.

Cabe resaltar, que en caso el cliente se encuentre interesado en los planes personalizados, también se entregarán pequeñas muestras de alimentos secos para que sus mascotas puedan

probar y de estar interesados, contactar a Pet Balance por sus canales digitales oficiales.

Estas serían las muestras que se entregarían para perro y gato:

Figura 18

Empaque de muestras de alimentos para perros y gatos



Nota: Elaboración propia, 2025.

- **Volantes físicos.** En el transcurso del año se difundirá la información mediante volantes, los cuales serán repartidos activamente en ferias y en ubicaciones estratégica de los distritos dentro de la cobertura de Pet Balance para captar mayor audiencia (ver figura 19).

Figura 19

Propuesta de volante físico sobre el servicio



Nota: Elaboración propia, 2025.

Por último, cabe destacar que el diseño publicitario de todas las piezas comunicacionales (tanto físicas como digitales) estará a cargo de un *freelance*.

5. Estrategia de personas, procesos y evidencias físicas

5.1 Estrategia de personas

Las integrantes de esta investigación asumirán los roles de encargado comercial y encargado administrativo y de operaciones, y se contratará a un administrador. Luego de un año del inicio de operaciones de Pet Balance se verificará si es necesario incorporar un asistente de marketing y un asistente de operaciones para robustecer al equipo de trabajo.

Por otro lado, un factor clave en el giro del negocio son los dos especialistas en nutrición para mascotas. Uno de los socios de Pet Balance tendrá este perfil y se contratará un especialista adicional para cubrir la demanda de consultas.

Tabla 26

Posiciones a contratar para las operaciones

Cargo	Perfil	Funciones	Modalidad	Fecha de inicio
Administrador	Contar con estudios superiores y experiencia validada de 10 años en ventas, marketing y/o comercial. Conocimientos en finanzas, gestión de recursos humanos y orientado a la tecnología e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y ejecutar la estrategia empresarial. • Gestión financiera. • Liderazgo y gestión de equipos. • Optimización de procesos y operaciones. • Negociación con proveedores y socios. • Gestión del riesgo y toma de decisiones estratégicas. 	Permanente	Julio 2025
Encargado Comercial	Contar con título universitario en Administración, Marketing o afines. Experiencia mínima de 5 años en posiciones similares. Orientación al cliente y enfoque en resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de equipo de ventas. • Desarrollo de estrategias comerciales. • Relacionamiento con clientes: mantener y fortalecer relaciones con clientes actuales. • Análisis de mercado y competencia. • Negociación de acuerdos comerciales. • Elaboración de reportes y seguimiento de ventas. • Gestión del servicio, productos y promociones 	Permanente	Julio 2025

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 26*Posiciones a contratar para las operaciones (continúa de la página anterior)*

Cargo	Perfil	Funciones	Modalidad	Fecha de inicio
Encargado de Operaciones	Contar con título universitario en Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Logística o afines. Experiencia mínima de 5 años en puestos similares con conocimiento en gestión de inventarios y procesos logísticos con orientación al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de operaciones del servicio de atención personalizada. • Optimización de procesos operativos. • Control de calidad en el servicio. • Gestión de relaciones con proveedores: negociar acuerdos con proveedores de alimentos para mascotas. 	Permanente	Julio 2025
2 especialistas en nutrición para mascotas	Egresado de veterinaria, ingeniería zootecnia o afines de cualquier entidad reconocida por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). Contar con estudios adicionales y/o certificaciones en nutrición animal.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de planes nutricionales personalizados. • Consulta y atención a clientes. • Capacitación y educación continua. • Monitoreo y seguimiento de evolución sobre cada mascota: hacer seguimiento según la periodicidad de cada caso por mail o el canal oficial de WhatsApp. 	Permanente	Julio 2025

Nota: Elaboración propia, 2025.**Tabla 27***Horarios de trabajo semanal por puesto de trabajo*

Posiciones	Días laborales	Horas por día	Cantidad de horas por semana
Administrador	Lunes a viernes	8	40
Encargado Comercial	Lunes a viernes	8	40
Encargado de Operaciones	Lunes a sábado	8	48
Especialistas en nutrición 1	Lunes a viernes	8	40
Especialistas en nutrición 2	Lunes a viernes	8	40

Nota: Elaboración propia, 2025.



Para el proceso de reclutamiento se buscarán perfiles que se encuentren alineados con la visión y misión de la empresa pasando por un proceso riguroso para que puedan lograr una curva de aprendizaje óptima y calcen con las expectativas de las gerencias, viéndose reflejado en su desempeño. Se impulsará la línea de carrera y el crecimiento profesional para contar con un personal altamente capacitado y que se cumplan los objetivos de la empresa. Estas posiciones se encuentran consideradas en función al organigrama que se colocó en la sección del análisis interno (ver capítulo I del presente trabajo de investigación) (ver figura 1).

5.2 Estrategia de procesos

La estrategia de procesos tendrá como fin mapear la ruta de puntos de contacto con el cliente (dueño de la mascota) a fin de asegurar la correcta ejecución del servicio con una alta calidad y lograr la satisfacción del cliente a través del trato cercano y personalizado. La figura 20 detalla el proceso de atención del cliente antes, durante y después del servicio de consulta nutricional. La figura 21 detalla el proceso de atención del cliente antes, durante y después de la venta de alimentos sugeridos en su plan nutricional.

Figura 20



Proceso de atención del cliente – consulta nutricional

	Cliente muestra interés en tener una consulta nutricional para su mascota.	Encargado comercial contacta y brinda información de servicio, ventajas y precios. (10-30 min)	Cliente revisa información, decide optar por el servicio y realiza el pago.	Encargado comercial contacta para coordinar la visita del especialista en nutrición y llenar la ficha de información de la mascota. (10-30 min)	Especialista realiza consulta nutricional, comenta hallazgos y plan nutricional personalizado. Brinda muestras de alimento si aplica. (30-50 min)	Encargado comercial contacta para recabar opinión de consulta y ofrecer los alimentos del plan. (10-20 min posterior a la consulta)	Cliente emite opiniones / sugerencias y solicita más información sobre la atención de alimentos del plan.	Encargado comercial contacta para hacer seguimiento de la mascota luego de la consulta. (semanal durante primer mes)
<p>Cliente</p> 	X		X				X	
<p>Pet Balance</p> 		X		X	X	X		X

Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 21

Proceso de atención del cliente – venta de alimentos

	Cliente muestra interés en adquirir los alimentos del plan nutricional con servicio a domicilio	Encargado comercial cotiza alimentos del plan nutricional. (10-30 min posterior al contacto)	Cliente revisa información, decide comprar los alimentos y realiza el pago.	Encargado comercial contacta para la entrega de alimentos en domicilio posterior a validación del pago (15-40 min)	Cliente recibe productos en su domicilio.	Encargado comercial contacta para recabar opinión (10-30 min posterior a recepción pedido) / sugerencia. Contacta para recordatorio de compra de alimentos del plan (1 vez por mes)	Cliente emite opiniones / sugerencias. Está atento a despachos mensuales de alimento de su plan
<p>Cliente</p> 	X		X		X		X
<p>Pet Balance</p> 		X		X		X	


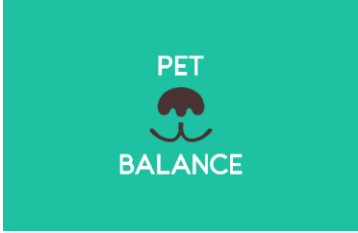




Nota: Elaboración propia, 2025.

5.3 Estrategia de evidencias físicas

La tabla 28 resume todas aquellas evidencias físicas que serán parte del servicio de Pet Balance.

Tabla 28

Evidencias físicas del servicio de Pet Balance

Elemento	Descripción
Brochure	Material digital con toda la información sobre el servicio nutricional y la venta de packs de alimentos.
Tarjetas de presentación	Tarjetas físicas o virtuales del especialista y equipo de Pet Balance. <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div>
Especialistas de Pet Balance	El <i>staff</i> debe estar uniformado, con los colores y logos visibles de Pet Balance, para transmitir confianza, calidad y experiencia. <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div>
Identificación del personal	Fotocheck para que el nombre y especialidad de cada especialista del <i>staff</i> figure claramente. <div style="text-align: center;">  </div>
Muestras de alimento	Alimento recomendado por los especialistas que será empacado en bolsas de 50 gr, que servirán para que la mascota pruebe si el alimento le agrada. <div style="text-align: center;">  </div>

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 28*Evidencias físicas del servicio de Pet Balance (continúa de la página anterior)*

Elemento	Descripción
Ficha de datos de mascota	Material digital o físico donde el dueño de mascota deberá indicar datos de la mascota e información relevante sobre antecedentes de salud. Adicionalmente, contendrá espacios para las notas de la evaluación del especialista.
Kit para visita presencial del especialista	Constará de estetoscopio, balanza (para mascotas pequeñas-medianas), termómetro, cinta métrica, linterna, premios-snacks para facilitar la revisión.
Empaque para venta de alimento	Empaques diseñados con el branding de marca para despachar snacks o alimentos. Ver tabla 26 para más detalles.
Testimonios de clientes	Presentación de testimonios de dueños y sus mascotas con los beneficios luego de 3 a 6 meses como mínimo de seguir con las recomendaciones del especialista.

Nota: Elaboración propia, 2025.

6. Presupuesto de marketing

En las tablas 29 y 30 se presentan los gastos de marketing descritos en este capítulo. Se desarrolló una proyección de 5 años y el mensualizado sobre el primer año.

Tabla 29*Gastos de marketing con proyección a 5 años*

Descripción	Ciclo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campaña de lanzamiento	Solo año 1	2,400.00	-	-	-	-
Campaña por ferias	Desde año 1	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Volantes físicos	Desde año 1	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
WhatsApp Business	Desde año 1	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Redes sociales	Desde año 1	4,410.00	4,410.00	4,410.00	4,410.00	4,410.00
Diseño publicitario	Desde año 1	3,840.00	3,840.00	3,840.00	3,840.00	3,840.00
TOTAL		21,210.00	18,810.00	18,810.00	18,810.00	18,810.00

Nota: Elaboración propia, 2025.

El plan de marketing con proyección a 5 años busca mantener una presencia activa en ferias y redes sociales de la marca, esto será clave para la captación y fidelización de clientes en el mercado objetivo.

Con respecto al gasto del año 1, vendría a ser el más alto con S/ 21,210, debido a que se realizará una campaña de lanzamiento. Se priorizará la inversión en ferias, redes sociales con el objetivo de lograr mayor visibilidad y alcance optimizando los gastos. Se está contemplado una línea de inversión de WhatsApp Business, que será el canal principal de atención y de captación.

El plan de marketing anual se desarrolló estratégicamente, realizándose una campaña de lanzamiento para los primeros meses del año y lograr un alto impacto inicial. Posteriormente, se realizará el mantenimiento constante de las piezas de comunicación digital en redes sociales y se invertirá en el canal oficial de la marca en WhatsApp Business para lograr la atención de los clientes. Por último, la participación en ferias es clave para lograr mayor presencia y adquirir nuevos clientes.

Tabla 30*Gastos de marketing del primer año*

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Campaña de lanzamiento	1,200.00	1,200.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Campaña por ferias	2,400.00	-	-	2,400.00	-	-	-	2,400.00	-	-	-	2,400.00
Volantes físicos	200.00	200.00	S/ 200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
WhatsApp <i>Bussiness</i>	200.00	200.00	S/ 200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Redes sociales	367.50	367.50	S/ 367.50	367.50	367.50	367.50	367.50	367.50	367.50	367.50	367.50	367.50
Diseño publicitario	320.00	320.00	S/ 320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00
TOTAL	4,687.50	2,287.50	1,087.50	3,487.50	1,087.50	1,087.50	1,087.50	3,487.50	1,087.50	1,087.50	1,087.50	3,487.50

Nota: Elaboración propia, 2025.

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

1. Consideraciones generales y supuestos

- Las dos integrantes de este proyecto de investigación serán socias activas junto con un especialista en nutrición de mascotas, quienes aportarán capital propio como inversión inicial. Además, cada integrante desempeñará un puesto administrativo, por lo cual recibirá un sueldo mensual.
- Todos los montos han sido considerados en moneda nacional y no incluyen el IGV. La empresa se registrará bajo la figura jurídica de Sociedad Anónima Cerrada (SAC), aplicando un impuesto a la renta del 29.5%. Por este motivo, no será elegible para el Nuevo Régimen Único Simplificado de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). También se cumplirá con el pago de todos los derechos sociales correspondientes a los trabajadores.
- Se tomará en cuenta una inflación anual proyectada del 6%, una deserción de clientes del 2% anual, y una adquisición del 4% de clientes adicionales cada año.
- El precio de la consulta nutricional será de S/ 127.12 sin IGV. Además, se consideran 10 tipos de packs de alimentación diseñados a partir de lo recabado durante la entrevista con el especialista en nutrición de mascotas.
- La empresa contará con una página *web*, cuyo diseño será desarrollado por un tercero, y se incurrirá en costos anuales por concepto de dominio y *hosting*.
- Para la distribución de los productos se alquilará un único almacén. No obstante, las actividades administrativas y de soporte serán realizadas bajo la modalidad de *home office*. A los trabajadores se les reconocerá S/ 50 mensuales por gastos de luz e internet.
- Como parte de la estrategia de marketing se realizarán campañas de promoción en ferias cada trimestre, y se invertirá en publicidad pagada a través de redes sociales para captar clientes y fortalecer la presencia de marca.
- Finalmente, se ha previsto que la estructura financiera se mantendrá flexible para incorporar ajustes según las condiciones del mercado o cambios en la normativa aplicable.

2. Presupuesto de inversión

Se requiere una inversión de S/ 30,285, que será aportada por los 2 socios de Pet Balance. La tabla 31 resume los ítems considerados dentro de la inversión y sus costos.

Tabla 31*Resumen de inversión inicial (en soles)*

Descripción	Costo
Alquiler inicial año 1	10,800
Página web	4,500
Branding y packing diseño	1,500
Stock inicial de packing	500
Publicidad inicial	6,975
Headhunting	5,000
Permisos	1,010
Inversión total	30,285

Nota: Elaboración propia, 2025.

3. Costos fijos

A través de acciones concretas como utilizar las facilidades de cada socio, se optimizarán los costos fijos para no afectar la liquidez. La modalidad de trabajo será híbrida y se alquilará únicamente un espacio para el almacén. En la siguiente tabla se muestra el detalle.

Tabla 32*Costos fijos (en soles)*

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de almacén		10,800	10,800	10,800	10,800
Servicios básicos	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Hosting y dominio	950	950	950	950	950
Total	2,150	12,950	12,950	12,950	12,950

Nota: Elaboración propia, 2025.

4. Costo de ventas

En la tabla 33 se proyectan los costos de venta asociados a los packs de alimento y el costo del servicio nutricional. Los alimentos se manejarán a modo de concesión con el aliado Mascota Veloz, donde el costo de los productos representa un 85% del precio y dejará un margen de 15%. En el anexo 4 se detalla la lista de productos que componen cada pack de alimentos.

Tabla 33*Costo de ventas (en soles)*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pack perro cachorro	22,728.51	24,554.79	26,527.81	28,659.38	30,962.22
Pack perro mediano	205,618.66	222,140.53	239,989.97	259,273.64	280,106.80
Pack perro pequeño	85,914.76	92,818.18	100,276.31	108,333.71	117,038.54
Pack perro grande	125,340.87	135,412.26	146,292.90	158,047.83	170,747.29
Pack gato <1a	7,835.16	8,464.74	9,144.89	9,879.70	10,673.56
Pack gato 1-6a	55,716.73	60,193.68	65,030.36	70,255.68	75,900.86
Pack gato 7a	33,065.48	35,722.36	38,592.72	41,693.73	45,043.90
Pack gato 11a	16,532.74	17,861.18	19,296.36	20,846.86	22,521.95
Pack gato sobrepeso	77,768.09	84,016.91	90,767.84	98,061.22	105,940.63
Pack gato urinario	32,632.10	35,254.15	38,086.90	41,147.26	44,453.52
Consulta nutricional	62,694.12	67,731.72	73,174.10	79,053.78	85,405.91
Delivery por pack	24,548.90	26,521.46	28,652.51	30,954.79	33,442.07
Costo de ventas	687,702.00	742,960.23	802,658.57	867,153.79	936,831.33

Nota: Elaboración propia, 2025.

En el marco del fortalecimiento de nuestra estrategia de distribución urbana, se ha establecido una alianza comercial estratégica con la empresa de *courier* Ya va, especializada en entregas rápidas y eficientes dentro de Lima Metropolitana. Esta alianza responde a la necesidad de garantizar un servicio de despacho confiable, trazable y con costos operativos controlados, fundamentales para el cumplimiento de nuestros estándares de calidad y promesa de valor al cliente.

Como parte del convenio propuesto, Ya va ha ofrecido una tarifa preferencial de S/6.50 por envío, aplicable bajo la condición de alcanzar un volumen mínimo de 60 envíos mensuales. Este esquema representa una propuesta a comparación de las tarifas estándar del mercado y permite proyectar un costo logístico por unidad estable, siempre que se cumpla el umbral mencionado.

No obstante, es necesario reconocer que las operaciones logísticas no sólo implican el costo directo de transporte. Existen también gastos administrativos relacionados con la preparación de pedidos, seguimiento de entregas, atención postventa, gestión de incidencias y coordinación con el operador logístico, los cuales generan una carga adicional para la empresa. A esto se suma la variabilidad del volumen de pedidos, que en ciertos meses puede no alcanzar el mínimo requerido para acceder a la tarifa preferencial, lo cual incrementaría el costo real del *delivery* por unidad.

En ese contexto, y con el objetivo de mantener la sostenibilidad del servicio sin exponer a la operación a riesgos financieros innecesarios, se ha definido una tarifa de *delivery* para el cliente final de S/ 8.50 por envío. Esta tarifa incluye una diferencia de S/ 2.00 por unidad respecto al costo pactado con el *courier*, la cual actúa como un margen de seguridad destinado a:

- Cubrir eventuales penalidades si no se alcanzan los 60 envíos mensuales.
- Absorber los costos ocultos o indirectos relacionados con el proceso de despacho y seguimiento.
- Garantizar estabilidad operativa, evitando traslados de costos inesperados al flujo financiero del negocio.
- Mantener la percepción de valor del servicio por parte del cliente, alineando la tarifa con los estándares del mercado sin excederlos.

Esta decisión ha sido cuidadosamente evaluada considerando tanto criterios financieros como de experiencia del cliente. El objetivo final es garantizar una operación eficiente y sostenible, donde el cliente reciba un servicio confiable y la empresa mantenga un modelo de costos controlado que asegure su rentabilidad incluso en escenarios de menor volumen.

5. Gastos operativos

5.1 Gastos de planilla de personal

Se consideran los salarios del administrador, encargado comercial, encargado de operaciones y especialista en nutrición, de acuerdo con ley. Se ha considerado que las posiciones de encargado comercial, encargado de operaciones y uno de los especialistas en nutrición serán asumidas por los socios de la empresa. En la tabla 34 se detallan los componentes, y el total anual se mantendrá durante los 5 años.

Tabla 34

Gastos de planilla de personal (en soles)

Puesto	Cantidad	Horas de trabajo	Sueldo bruto	ESSALUD	CTS	Gratificación	Total anual
Administrador	1	8	3,000	270	3,000	6,540	48,780
Encargado comercial	1	8	2,000	180	2,000	4,360	32,520
Encargado de operaciones	1	8	2,000	180	2,000	4,360	32,520
Especialista en nutrición	2	8	4,000	360	4,000	8,720	65,040
Total							178,860

Nota: Elaboración propia, 2025.

5.2 Gastos administrativos

Se contemplan los permisos y licencias que deben ser renovadas de acuerdo a ley, además del uso de laptops y alarma de seguridad para el almacén. El servicio contable y la asesoría legal serán tercerizados.

Tabla 35

Gastos administrativos (en soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios básicos	600	600	600	600	600
Permiso del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)		360	360	360	360
Licencia de funcionamiento			350		350
Defensa Civil			150		150
Asesoría legal y contable	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Total	4,800	5,160	5,660	5,160	5,660

Nota: Elaboración propia, 2025.

5.3 Gastos de marketing

Los gastos de marketing proyectados se detallaron en el capítulo IV del presente documento, ver referencias de las tablas 29 y 30.

6. Simulación de escenarios

Se han analizado 3 escenarios bajo una variación en las consultas nutricionales y paquetes de alimentos vendidos. Las variables consideradas fueron las siguientes:

- 8% de variación entre los escenarios: +8% (optimista), -8% (pesimista), y el escenario conservador hallado en la estimación de la demanda. La variación se verá directamente reflejada en los ingresos totales y en el costo de venta asociados. Este porcentaje se asignó considerando que la proyección de crecimiento del rubro de alimento para mascotas del 9.4% al cierre del 2024 según Passport (2023).
- El porcentaje de variación del $\pm 8\%$ se aplicó a las cantidades de servicios nutricionales y cantidades de packs de alimentos considerados en el escenario conservador en base a la información colectada de las entrevistas a expertos.
- En cualquiera de los tres escenarios, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) positiva.

Tabla 36

Resumen de escenarios

	Conservador	Optimista (+8%)	Pesimista (-8%)
VAN	S/ 34,327	S/ 86,390	S/ 27,167
TIR	39.4%	80.23%	28.16%

Nota: Elaboración propia, 2025.

7. Proyección de ventas

La proyección de ventas se encuentra detallada en la tabla 37 considerando una inflación anual proyectada del 6%, una deserción (*churn*) de clientes del 2% anual, y una adquisición del 4% de clientes adicionales anualmente congruente con el crecimiento del rubro de alimentos para mascotas (proyección del 9.4% al cierre del 2024 según Passport, 2023).

Tabla 37

Proyecciones de venta Pet Balance (en soles)

Descripción		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	Precio unitario (sin IGV)	908,302.72	981,286.66	1,060,135.01	1,145,318.98	1,237,347.65
Pack perro cachorro	141.60	26,739.42	28,887.99	31,209.19	33,716.91	S36,426.14
Pack perro mediano	320.25	241,904.31	261,341.80	282,341.14	305,027.81	329,537.41
Pack perro pequeño	133.81	101,076.18	109,197.86	117,972.12	127,451.42	137,692.40
Pack perro grande	488.05	147,459.85	159,308.54	172,109.30	185,938.63	200,879.17
Pack gato <1a	122.03	9,217.84	9,958.51	10,758.70	11,623.18	12,557.13
Pack gato 1-6a	173.56	65,549.09	70,816.09	76,506.30	82,653.74	89,295.13
Pack gato 7a	103.00	38,900.57	42,026.31	45,403.20	49,051.44	52,992.82
Pack gato 11a	103.00	19,450.28	21,013.15	22,701.60	24,525.72	26,496.41
Pack gato sobrepeso	161.50	91,491.87	98,843.42	106,785.69	115,366.14	124,636.04
Pack gato urinario	203.30	38,390.71	41,475.48	44,808.11	48,408.54	52,298.26
Delivery por pack	8.50	32,102.41	34,681.90	37,468.66	40,479.35	43,731.94
Consulta nutricional	127.12	96,020.20	103,735.61	112,070.98	121,076.10	130,804.81

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 38*Proyecciones de venta Pet Balance primer año (en soles)*

Descripción		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	Precio unitario (sin IGV)	22,707.57	37,845.95	60,553.52	90,830.27	75,691.89	75,691.89	75,691.89	98,399.46	75,691.89	75,691.89	105,968.65	113,537.84
Pack perro cachorro	141.60	668.49	1,114.14	1,782.63	2,673.94	2,228.29	2,228.29	2,228.29	2,896.77	2,228.29	2,228.29	3,119.60	3,342.43
Pack perro mediano	320.25	6,047.61	10,079.35	16,126.95	24,190.43	20,158.69	20,158.69	20,158.69	26,206.30	20,158.69	20,158.69	28,222.17	30,238.04
Pack perro pequeño	133.81	2,526.90	4,211.51	6,738.41	10,107.62	8,423.02	8,423.02	8,423.02	10,949.92	8,423.02	8,423.02	11,792.22	12,634.52
Pack perro grande	488.05	3,686.50	6,144.16	9,830.66	14,745.99	12,288.32	12,288.32	12,288.32	15,974.82	12,288.32	12,288.32	17,203.65	18,432.48
Pack gato <1a	122.03	230.45	384.08	614.52	921.78	768.15	768.15	768.15	998.60	768.15	768.15	1,075.41	1,152.23
Pack gato 1-6a	173.56	1,638.73	2,731.21	4,369.94	6,554.91	5,462.42	5,462.42	5,462.42	7,101.15	5,462.42	5,462.42	7,647.39	8,193.64
Pack gato 7a	103.00	972.51	1,620.86	2,593.37	3,890.06	3,241.71	3,241.71	3,241.71	4,214.23	3,241.71	3,241.71	4,538.40	4,862.57
Pack gato 11a	103.00	486.26	810.43	1,296.69	1,945.03	1,620.86	1,620.86	1,620.86	2,107.11	1,620.86	1,620.86	2,269.20	2,431.29
Pack gato sobrepeso	161.50	2,287.30	3,812.16	6,099.46	9,149.19	7,624.32	7,624.32	7,624.32	9,911.62	7,624.32	7,624.32	10,674.05	11,436.48
Pack gato urinario	203.30	959.77	1,599.61	2,559.38	3,839.07	3,199.23	3,199.23	3,199.23	4,158.99	3,199.23	3,199.23	4,478.92	4,798.84
Delivery por pack	8.50	802.56	1,337.60	2,140.16	3,210.24	2,675.20	2,675.20	2,675.20	3,477.76	2,675.20	2,675.20	3,745.28	4,012.80
Consulta nutricional	127.12	2,400.51	4,000.84	6,401.35	9,602.02	8,001.68	8,001.68	8,001.68	10,402.19	8,001.68	8,001.68	11,202.36	12,002.53

Nota: Elaboración propia, 2025.

8. Indicadores económicos para la toma de decisiones

Analizados con un COK del 10.29%, la TIR y el VAN dan resultados favorables permitiendo que Pet Balance sea un proyecto de inversión viable y atractivo.

- VAN = S/ 34,327.
- TIR= 39.4%.

Por otro lado, el *payback* (periodo de recupero de la inversión) es de 2 años y 8 meses. Todos los resultados presentados son los correspondientes a la evaluación del escenario conservador.

Tabla 39

Payback o periodo de recupero (en soles)

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	30,285.00	9,574.41	9,590.42	16,118.62	24,105.63	32,212.06
Payback	2,69	Años	2	Meses	8	

Nota: Elaboración propia, 2025.

En la tabla 36 se indican la TIR y el VAN de los escenarios pesimista y optimista, en ambos casos el TIR supera al COK.

9. Flujo de caja

En la tabla 40 se encuentra el detalle del flujo de caja de Pet Balance en el escenario conservador a 5 años. Así mismo, en los anexos 6 y 7 se encontrarán los flujos de caja del escenario pesimista y optimista, respectivamente.

10. Estados de resultados

El análisis financiero de Pet Balance muestra un crecimiento en las ventas sostenido acorde con las proyecciones de crecimiento del rubro de mascotas. Se mantienen los costos y gastos controlados lo que permite que la utilidad operativa y neta tengan un mejor desempeño conforme se alcanza el año 5 (ver tabla 41).

Tabla 40

Flujo de caja Pet Balance – escenario conservador

Descripción		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión		-30,285.00					
Ingresos	Precio unitario		908,302.72	981,286.66	1,060,135.01	1,145,318.98	1,237,347.65
Pack perro cachorro	141.60		26,739.42	28,887.99	31,209.19	33,716.91	36,426.14
Pack perro mediano	320.25		241,904.31	261,341.80	282,341.14	305,027.81	329,537.41
Pack perro pequeño	133.81		101,076.18	109,197.86	117,972.12	127,451.42	137,692.40
Pack perro grande	488.05		147,459.85	159,308.54	172,109.30	185,938.63	200,879.17
Pack gato <1a	122.03		9,217.84	9,958.51	10,758.70	11,623.18	12,557.13
Pack gato 1-6a	173.56		65,549.09	70,816.09	76,506.30	82,653.74	89,295.13
Pack gato 7a	103.00		38,900.57	42,026.31	45,403.20	49,051.44	52,992.82
Pack gato 11a	103.00		19,450.28	21,013.15	22,701.60	24,525.72	26,496.41
Pack gato sobrepeso	161.50		91,491.87	98,843.42	106,785.69	115,366.14	124,636.04
Pack gato urinario	203.30		38,390.71	41,475.48	44,808.11	48,408.54	52,298.26
Delivery por pack	8.50		32,102.41	34,681.90	37,468.66	40,479.35	43,731.94
Consulta nutricional	127.12		96,020.20	103,735.61	112,070.98	121,076.10	130,804.81
EGRESOS	Costo unitario		-894,722.00	-967,683.23	-1,037,271.72	-1,111,126.60	-1,191,656.78
Pack perro cachorro	120.36		-22,728.51	-24,554.79	-26,527.81	-28,659.38	-30,962.22
Pack perro mediano	272.22		-205,618.66	-222,140.53	-239,989.97	-259,273.64	-280,106.80
Pack perro pequeño	113.74		-85,914.76	-92,818.18	-100,276.31	-108,333.71	-117,038.54
Pack perro grande	414.84		-125,340.87	-135,412.26	-146,292.90	-158,047.83	-170,747.29
Pack gato <1a	103.73		-7,835.16	-8,464.74	-9,144.89	-9,879.70	-10,673.56
Pack gato 1-6a	147.53		-55,716.73	-60,193.68	-65,030.36	-70,255.68	-75,900.86
Pack gato 7a	87.55		-33,065.48	-35,722.36	-38,592.72	-41,693.73	-45,043.90
Pack gato 11a	87.55		-16,532.74	-17,861.18	-19,296.36	-20,846.86	-22,521.95
Pack gato sobrepeso	137.28		-77,768.09	-84,016.91	-90,767.84	-98,061.22	-105,940.63
Pack gato urinario	172.81		-32,632.10	-35,254.15	-38,086.90	-41,147.26	-44,453.52
Delivery por pack	6.50		-24,548.90	-26,521.46	-28,652.51	-30,954.79	-33,442.07
Consulta nutricional			-	-	-	-	-
Costo de ventas			-687,702.00	-742,960.23	-802,658.57	-867,153.79	-936,831.33
Costos fijos			-2,150.00	-12,950.00	-12,950.00	-12,950.00	-12,950.00
Gastos administrativos			-4,800.00	-5,160.00	-5,660.00	-5,160.00	-5,660.00
Gastos de personal			-178,860.00	-187,803.00	-197,193.15	-207,052.81	-217,405.45
Gastos de marketing			-21,210.00	-18,810.00	-18,810.00	-18,810.00	-18,810.00
UTILIDAD BRUTA			13,580.72	13,603.43	22,863.29	34,192.38	45,690.87
Depreciación			-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			13,580.72	13,603.43	22,863.29	34,192.38	45,690.87
Impuesto a la renta			-4,006.31	-4,013.01	-6,744.67	-10,086.75	-13,478.81
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS			9,574.41	9,590.42	16,118.62	24,105.63	32,212.06
Depreciación			-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA		-30,285.00	9,574.41	9,590.42	16,118.62	24,105.63	32,212.06

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 41

Estado de resultados Pet Balance a 5 años (en soles)

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	908,302.72	981,286.66	1,060,135.01	1,145,318.98	1,237,347.65
Costo de ventas	-687,702.00	-742,960.23	-802,658.57	-867,153.79	-936,831.33
UTILIDAD BRUTA	220,600.72	238,326.43	257,476.44	278,165.19	300,516.31
Costos fijos	-2,150.00	-12,950.00	-12,950.00	-12,950.00	-12,950.00
Gastos administrativos	-26,010.00	-23,970.00	-24,470.00	-23,970.00	-24,470.00
Gastos de personal	-178,860.00	-187,803.00	-197,193.15	-207,052.81	-217,405.45
UTILIDAD OPERATIVA	13,580.72	13,603.43	22,863.29	34,192.38	45,690.87
Impuesto a la renta (29.5%)	-4,006.31	-4,013.01	-6,744.67	-10,086.75	-13,478.81
UTILIDAD NETA	9,574.41	9,590.42	16,118.62	24,105.63	32,212.06

Nota: Elaboración propia, 2025.

11. Plan de contingencia

En cualquier emprendimiento es fundamental prever posibles escenarios que puedan desviar el negocio de las metas planteadas. Por ello, se ha diseñado un plan de contingencia para Pet Balance, con el objetivo de mitigar riesgos y asegurar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. Este plan establece estrategias específicas para abordar desafíos potenciales, como la captación y retención de clientes, control de costos, diferenciación en el mercado y adaptación a condiciones externas adversas. A continuación, se detallan las acciones contempladas frente a cada posible escenario.

El objetivo es garantizar la sostenibilidad de Pet Balance frente a desviaciones en las proyecciones de ventas, adquisición de clientes o generación de ingresos.

11.1 Riesgo 1: Baja captación de clientes nuevos

- **Posible causa**

- Falta de alcance en campañas publicitarias.
- Baja participación en eventos de ferias.

- **Medidas de contingencia**

- Incrementar la inversión en publicidad digital con campañas segmentadas en redes sociales, enfocadas en audiencias locales interesadas en el cuidado de mascotas.
- Establecer alianzas estratégicas con veterinarias, peluquerías caninas y tiendas de mascotas para recomendar el servicio y productos de Pet Balance.
- Ofrecer promociones de bienvenida atractivas, como consultas gratuitas o descuentos en el primer plan nutricional.

11.2 Riesgo 2: Altos niveles de deserción de clientes existentes (superiores al 2% estimado)

- **Posible causa**

- Los clientes no perciben valor en el servicio.
- Insatisfacción con el producto o la atención recibida.

- **Medidas de contingencia**

- Implementar encuestas de satisfacción para identificar áreas de mejora.
- Ofrecer un programa de recompensas adicional por lealtad, como descuentos por renovación de planes nutricionales o beneficios exclusivos en productos recomendados.
- Mejorar la comunicación postventa, asegurando seguimiento personalizado con cada cliente para reforzar la relación y promover la continuidad del servicio.

11.3 Riesgo 3: Reducción en el ticket promedio o venta de packs

- **Posible causa**

- Los clientes no adquieren los productos recomendados tras recibir el plan nutricional.

- **Medidas de contingencia**

- Negociar precios más competitivos con proveedores de alimentos envasados y marcas recomendadas para ofrecer promociones o paquetes con descuentos exclusivos.
- Implementar suscripciones mensuales para la compra de alimentos y productos, generando ingresos recurrentes.
- Fomentar la compra cruzada, ofreciendo descuentos combinados entre la consulta nutricional y los productos recomendados.

11.4 Riesgo 4: Incremento de costos operativos no proyectados

- **Posible causa**

- Inflación mayor a la esperada.
- Incremento en los costos de almacenamiento o servicios tercerizados.

- **Medidas de contingencia**

- Optimizar el uso del almacén, evaluando el espacio para reducir costos.
- Revisar y renegociar contratos con proveedores de *hosting*, dominio y otros servicios tercerizados.
- Evaluar la viabilidad de introducir entregas directas de productos desde proveedores al cliente final para reducir costos logísticos.

11.5 Riesgo 5: Falta de diferenciación en el mercado

- **Posible causa**

- Competencia con servicios similares más económicos o consolidados.

- **Medidas de contingencia**

- Incorporar un servicio único, como seguimiento mensual gratuito o sesiones virtuales personalizadas con el especialista en nutrición.
- Reforzar la propuesta de valor comunicando el enfoque en dietas balanceadas y personalizadas, según presupuesto y dinámica familiar.
- Generar contenido educativo en redes sociales y la página *web*, posicionando a Pet Balance como un referente confiable en nutrición de mascotas.

11.6 Riesgo 6: No alcanzar la rentabilidad esperada en el corto plazo

- **Posible causa**

- Ventas insuficientes.
- Alto porcentaje de costos fijos sobre ingresos.

- **Medidas de contingencia**

- Reevaluar y ajustar precios, considerando el impacto de la inflación y el margen de contribución.

- Implementar un modelo *freemium*, donde los clientes puedan acceder a una consulta inicial gratuita para captar su interés y convertirlos en clientes de pago.
- Buscar financiamiento externo (inversionistas, préstamos, etcétera) para sostener operaciones, mientras se consolida la base de clientes.

11.7 Riesgo 7: Baja participación en ferias trimestrales

- **Posible causa**

- Problemas de logística o comunicación tardía de eventos.

- **Medidas de contingencia**

- Asegurar una participación constante mediante la inscripción temprana en eventos relevantes para el mercado.
- Organizar ferias propias o eventos virtuales para promocionar servicios y productos directamente a clientes potenciales.
- Ampliar la red de contactos con organizadores de eventos para garantizar mayor visibilidad.

CONCLUSIONES

Con la investigación realizada y el desarrollo del plan de marketing para el servicio de Pet Balance se destacan las siguientes conclusiones:

1. Se evidencia una oportunidad de mercado en pleno crecimiento: el sector de alimentación y cuidado de mascotas en Perú se encuentra en expansión, con un aumento del gasto promedio en productos *premium*. Asimismo, hay una fuerte tendencia hacia la humanización de mascotas, lo que impulsa la demanda de servicios especializados como la nutrición personalizada.
2. Pet Balance tiene una propuesta de valor diferenciada. Hay un mercado por capitalizar con este servicio de experiencia completa que incluye asesoría personalizada a cargo de especialistas en nutrición, incluyendo una suscripción para el envío del pack alimenticio a cada dueño de mascota.
3. La marca cuenta con una diferenciación competitiva, ya que no existen marcas líderes en el mercado peruano que combinen asesoría nutricional con la venta de productos personalizados.
4. Pet Balance cuenta con una estrategia por precio competitivo con 2 tipos de enfoques: desde una óptica por consulta general, aplicando por precio primado, y desde la atención especializada en nutrición brindando un precio similar al de la competencia.
5. Con respecto a las acciones de marketing, el canal digital será la plataforma clave para captar a clientes potenciales. Sin embargo, también se considera que la participación en ferias de mascotas ayudará a lograr una mayor exposición de la marca.
6. Contar con un *journey* personalizado que contribuirá a la captación de clientes potenciales, dado que se busca brindar un plan nutricional. Además, se entregarán muestras de alimentos como punto de partida para generar interés, ya sea en visitas o en las mismas ferias, así como entrega de *merchandising* a los clientes nuevos.
7. El frente de experiencia en la atención personalizada y la promoción será clave para contribuir con el éxito del servicio.
8. Es clave implementar un seguimiento a los clientes que han recibido la asesoría nutricional, tanto para la captación de la posterior venta de alimento, como para medir las mejoras reales de la mascota, lo que ayudará a generar testimonios que refuercen la credibilidad del servicio.
9. El análisis financiero de la marca muestra que el modelo de negocio es rentable, con un flujo de caja positivo y una proyección de ventas sostenible a lo largo de los años.

10. El análisis financiero del servicio evidencia que el negocio es viable, con una TIR de 20.1%, un VAN de S/ 34,327, y un *payback* de 2 años y 8 meses.

RECOMENDACIONES

1. En una segunda etapa se recomienda incluir otros distritos en el radio de acción del servicio, apalancado además en el hecho de que la alianza con el Courier nos permite realizar esta cobertura sin incurrir en gastos adicionales a los previstos.
2. En una segunda etapa se planea implementar estrategias de marketing focalizadas en los medios tradicionales para maximizar el alcance y extrapolar el mercado a nivel nacional.
3. Se recomienda que, alcanzado un volumen y flujo de venta de alimentos óptimos, se negociará directamente con el(los) distribuidor(es) en Perú de las marcas vendidas, buscando mejorar el margen que deja la venta de alimento.
4. Incluir paulatinamente otros productos para mascotas que estén asociados, como platos, tazas medidoras de raciones, variedad de snacks, fuentes de agua, entre otros.
5. En una segunda etapa se planea evaluar la inclusión de otros servicios de especialistas o la inclusión del servicio de exámenes complementarios que permitan una mejor evaluación de la salud de la mascota.
6. Incluir paulatinamente un programa de recompensas para clientes recurrentes que permita desarrollar la estrategia de fidelización.
7. Realizar estudios periódicos de mercado para conocer el efecto de la propuesta y para monitorear la aparición de competidores directos.
8. Explorar el desarrollo de una aplicación móvil que le permita a los clientes registrar los datos de su mascota, dar seguimiento al plan nutricional asignado, gestionar la compra de sus alimentos y programar citas de seguimiento posterior.
9. Implementar campañas educativas en redes sociales y blogs para explicar la importancia de un especialista en nutrición para mascotas a cargo del staff especializado; esto ayudará a diferenciar Pet Balance, reforzando la confianza y la credibilidad del servicio.
10. Como segunda fase del negocio y para contribuir con la reputación de la marca, se buscará generar alianzas con refugios y/o asociaciones de protección animal, lo que permitirá que la marca gane visibilidad en el frente social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalá, C. (11 de marzo de 2024). Ocho de cada 10 peruanos gasta S/200 al mes en su mascota ¿en qué invierte más? *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/ocho-de-cada-10-peruanos-gasta-s200-al-mes-en-su-mascota-en-que-invierte-mas-mimaskot-flanqueo-peru-inversion-pet-shop-dog-show-veterinaria-noticia/>
- Andina. (06 de enero de 2025). Inflación en Perú cerró 2024 en el centro del rango meta del Banco Central. <https://andina.pe/agencia/noticia-inflacion-peru-cerro-2024-el-centro-del-rango-meta-del-banco-central-1013942.aspx>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM). (2024). Niveles Socioeconómicos 2023-2024. [PDF].
- Capuñay Reátegui, C. (01 de enero de 2025). Un reto para el 2025. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/261143-un-reto-para-el-2025#:~:text=31%2F12%2F2024%20El%20Per%C3%BA,governabilidad%20y%20frena%20el%20desarrollo.>
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN). (2022). Reporte de tendencias. Alimento para mascotas. Octubre 2022. https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2022/11/CIEN_RT_Octubre_2022.pdf
- Chávez Quispe, L. (22 de agosto de 2022). Así es como el mercado de mascotas en Perú movería US\$429 millones este año. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/negocios/2022-08-22/asi-es-como-el-mercado-de-mascotas-en-peru-moveria-us429-millones-este-ano>
- Chávez Quispe, L. (29 de abril de 2024). El mercado de mascotas en Perú facturaría US\$ 680 millones hacia el 2028: estas son las razones de su avance. *Forbes*. <https://forbes.pe/negocios/2024-04-29/el-mercado-de-mascotas-en-peru-facturaria-us680-millones-hacia-el-2028-estas-son-las-razones-de-su-continuo-crecimiento>
- CPI Research. (2022). Perú: Población 2022. *Market Report*. Marzo 2022. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.

- Diario Oficial El Peruano. (30 de enero de 2025). PBI habría crecido 3.3% en el 2024 al expandirse 5% durante diciembre. *Diario Oficial El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/263123-pbi-habria-crecido-33-en-el-2024-al-expandirse-5-durante-diciembre>
- EMR Claight Enterprise. (2024). Perspectiva del Mercado Latinoamericano de Alimentos Para Mascotas. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-alimentos-para-mascotas>
- Equipo de expertos en mascotas. (23 de septiembre de 2024). Nutrición canina: ¿Qué alimento debo darle a mi perro? <https://www.purina.com/es/articulos/perro/alimentacion/guias/que-debo-dar-de-comer-a-mi-perro>
- Ezerskii, T. (31 de enero de 2025). Perú en “crisis política crónica”: análisis internacional advierte que sin reformas, el país está condenado al estancamiento económico. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2025/01/31/peru-en-crisis-politica-cronica-analisis-internacional-advierte-que-sin-reformas-el-pais-esta-condenado-al-estancamiento-economico/>
- Freeman, L.; Becvarova, I.; Cave, N.; MacKay, C.; Nguyen, P.; Rama, B.; Takashima, G.; Tiffin, R.; Tsjimoto, H., y van Beukelen, P. (2011). WSAVA Nutritional Assessment Guidelines. *Journal of Small Animal Practice*, 52(7), 385–396. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5827.2011.01079.x>
- Guerra García, H. (s.f.). ¿Qué tan digital es el Consumidor Peruano? <https://arellano.pe/que-tan-digital-es-el-consumidor-peruano/>
- Guerra Vásquez, R. (09 de octubre de 2024). Banco Mundial ajusta crecimiento para Perú en 2025 ante inestabilidad e inseguridad. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-ajusta-su-crecimiento-para-peru-en-2025-ante-inestabilidad-politica-e-inseguridad-economia-peruana-elecciones-generales-noticia/>
- Inga Martínez, C. (01 de septiembre de 2023). Mascotas: cuánto gastamos los peruanos en nuestras mascotas y cómo ha cambiado este mercado. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mascotas-mascotas-cuanto-gastamos-los-peruanos-en-los-cuidados-de-nuestras-mascotas-alimentos-perros-gatos-noticia/>

- Ipsos. (07 de abril de 2022). Perfiles zonales 2022 de Lima Metropolitana. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-2022-de-lima-metropolitana>
- Kantar. (02 de octubre de 2022). 6 de 10 hogares peruanos compran alimentos para mascotas. <https://upg-cd-ne.kantar.com/latin-america/Inspiracion/Consumo-Masivo/2022-PERU-ALIMENTOS-PARA-MASCOTAS>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de Marketing*. Décimo quinta edición. Pearson.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2022). *Dirección de Marketing*. Décima sexta edición. Pearson.
- Lamb, C.; Hair, J., y McDaniel, C. (2002). *Marketing*. Sexta edición. Thomson.
- Ley N°30407, Ley de Protección y Bienestar Animal. (08 de enero de 2016). *Diario Oficial El Peruano*. <https://leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/30407.pdf>
- López Sevilla, E. (08 de febrero de 2021). La creciente industria de los pet shops. *La Cámara, Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/la-creciente-industria-de-los-pet-shops/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Quinta edición. Pearson.
- Mark Morris Institute. (2010). *Small Animal Clinical Nutrition*. Quinta edición. Mark Morris Institute. <https://www.markmorrisinstitute.org/sacn5.html>
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Grupo Planeta.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Passport. (2023). Consumer Values and Behaviour in Peru. Junio 2023. [Documento reservado].
- Pérez Bartra, S. (03 de mayo de 2023). Categoría de mascotas repuntó en comercio electrónico al crecer 386% en el 2022. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/comercio-electronico-categoria-mascotas-repunto-en-comercio-electronico-al-crecer-386-en-el-2022-noticia/>
- Perú Retail. (01 de mayo de 2023). Productos para mascotas entre las categorías más demandadas del Perú. <https://www.peru-retail.com/productos-para-mascotas-entre-las-categorias-mas-demandadas-en-el-peru/>

- Pet Foods. (01 de julio de 2024). Mercado de mascotas en Perú facturaría US\$ 680 millones para el 2028: Estas serán las razones. <https://allpetfood.net/entrada/mercado-de-mascotas-en-peru-facturaria-us-680-millones-para-el-2028-estas-seran-las-razones-54970#:~:text=El%20mercado%20de%20mascotas%20en,que%20configuran%20el%20escenario%20actual.>
- Peves, D. (02 de enero de 2022). El 76% de peruanos gasta en comida especializada para sus mascotas. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/el-76-de-peruanos-gasta-en-comida-especializada-para-sus-mascotas-noticia/>
- Phillips-Donaldson, D. (2020). *Pet Business and Industry Growth Trends*. Petfood Industry Publications.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. 86(1), Enero 2008. [PDF].
- Punto de Vista. (18 de julio de 2023). Entre patas. *Ipsos*. <https://www.ipsos.com/es-pe/entre-patas>
- Redacción Gestión. (21 de julio de 2023). Peruanos destinan hasta S/ 500 mensuales al cuidado de sus mascotas: ¿Cuáles son los gastos? *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mascotas-peruanos-destinan-hasta-s-300-al-mes-cuidando-a-sus-mascotas-cuales-son-los-gastos-perros-y-gatos-noticia/C>
- Redacción RPP. (17 de enero de 2023). Inflación 2022: ¿Qué países alcanzaron las mayores alzas de precios en el mundo? <https://rpp.pe/economia/economia/inflacion-2022-que-paises-alcanzaron-las-mayores-alzas-de-precios-en-el-mundo-noticia-1459955>
- Rodríguez, C. (07 de agosto de 2024). Mitos en la alimentación de mascotas: conoce qué deben comer y qué no. *RPP*. <https://rpp.pe/mascotas/consejos/mitos-en-la-alimentacion-de-mascotas-conoce-que-deben-comer-y-que-no-noticia-1574438>
- Rojas, P. (04 de mayo de 2023). Alimentos para mascotas: gasto mensual, marcas preferidas y principales tendencias de consumo. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/alimentos-para-mascotas-gasto-mensual-marcas-preferidas-y-principales-tendencias-de-consumo-gasto-mensual-marcas-peruanas-ricocan-mimaskot-supermercados-noticia/>

- Santa Elena Clínica Veterinaria. (13 de diciembre de 2023). Prevención de enfermedades de mascotas domésticas. <https://veterinariasantaelena.com/prevencion-de-enfermedades/>
- Schiffman, L., y Wisenblit, J. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Décima edición. Pearson.
- Tsiligiris, V. (2018). An adapted Porter Diamond Model for the evaluation of Transnational Education host countries. *International Journal of Educational Managment*. 32(2), 210-226. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0076>
- Zoran, D., & Buffington, C. (2011). Effects of nutrition choices and lifestyle changes on the well-being of cats, a carnivore that has moved indoors. *Journal of the American Veterinary Medical Association*. 239(5), 596-606. <https://doi.org/10.2460/javma.239.5.596>

ANEXOS

Anexo 1. Business Model Canvas

Socios Clave Especialistas en nutrición animal Proveedores de alimentos envasados para mascotas Redes sociales: embajadores con código de descuento.	Actividades Clave Proceso de transporte al domicilio de la mascota para consulta nutricional Proceso posterior a la asesoría para ofertar el pack de alimentos. Proceso de transporte del alimento hacia cliente final.	Propuesta de Valor Contar con un servicio a cargo de especialistas en nutrición animal que ayuden a los dueños de mascotas a brindar a sus engreídos una vida saludable, con un aporte nutricional adecuado y ajustado a su dinámica familiar.	Relaciones con los Clientes <i>Staff</i> especializado. Promoción de alimentación saludable y balanceada Colaboraciones estratégicas.	Segmentos de Clientes <i>Target customers</i> <ul style="list-style-type: none"> • Personas con mascotas • NSE A/B, 25-45 años, Perú Dueños de mascotas que las cuidan como sus propios hijos. Priorizan darle lo mejor en alimentos para cuidar que tenga una vida saludable.
	Recursos Clave Staff de especialistas en nutrición Personal para manejo de <i>web</i> y redes. Personal comercial para captación y atención.		Canales Redes sociales: Instagram – Tiktok <i>Web e-commerce</i> Activaciones en ferias (por ejemplo, Petfest).	
Estructura de Costos Honorario de especialistas en nutrición Personal administrativo Distribución <i>E-commerce</i> y publicidad (medios)			Fuentes de Ingresos Venta de asesorías nutricionales. Venta de packs de alimento.	

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 2. Preguntas de encuestas

Encuestas aplicadas a personas que cuentan con perro o gato en Lima Moderna

Tipo de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta
Para conocer si tiene gato o perro.	¿Qué mascotas tienes?	Perro / Gato
Para conocer el perfil del encuestado	¿Cuántas mascotas tienes?	1. 1 mascota 2. 2 mascotas 3. Más de 2
	¿Cuál es tu ingreso promedio mensual?	1. S/ 3,000 a S/ 6,999 2. S/ 7,000 a S/ 12,599 3. S/ 12,600 a más
	¿En qué zona de Lima vives?	1. Miraflores 2. San Isidro 3. San Borja 4. Surco 5. La Molina 6. Jesús María 7. Lince 8. Pueblo Libre 9. Magdalena 10. San Miguel 11. Surquillo 12. Barranco 13. Chorrillos 14. San Juan de Miraflores 15. Otros
<p>Queremos presentarte nuestro servicio: Somos un servicio de asesoramiento personalizado a cargo de un nutricionista de mascotas que le brinda a tu mascota una dieta que consiste en una alimentación óptima y en línea con tu presupuesto. Además, el servicio incluiría el alimento recomendado por el nutricionista y recordatorios para que siempre tengas el stock necesario de alimentos para tu engreído y quitar de tu día a día esta preocupación.</p>		
Opiniones sobre el servicio	¿Te interesaría este servicio?	1. Sí 2. No 3. Tal vez
	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por 1 asesoría personalizada con un nutricionista de mascotas?	1. S/ 100 a S/ 150 2. S/ 150 a S/ 200 3. S/ 200 a S/ 250
	Sobre la primera consulta nutricional con el especialista, ¿en qué modalidad te gustaría?	1. Presencial en mi domicilio 2. Virtual
	En caso tu mascota requiera una cita de seguimiento con el especialista, ¿en qué modalidad te gustaría?	1. Presencial en mi domicilio 2. Virtual
	Considerando que nuestro servicio puede brindarte el pack de alimentos y snacks recomendados por el especialista, ¿te gustaría que el precio incluya <i>delivery</i> ?	Sí / No.

Nota: Elaboración propia, 2025.

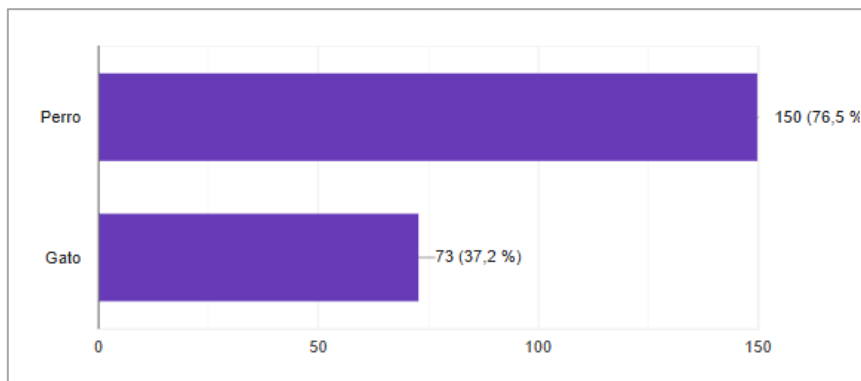
Tipo de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta
Para conocer sobre las mascotas de los clientes potenciales	Cuéntanos sobre tu mascota, ¿de qué tamaño es? de acuerdo a si tienes un perro o gato (o ambos).	1. Pequeño 2. Mediano 3. Grande
	Cuéntanos sobre tu mascota, ¿cuántos perros o gatos tienes?	1. 1 2. 2 3. Más de 2
	Considerando solo 1 mascota (perro o gato): ¿cuál es el presupuesto mensual que tienes asignado solo para alimentación (alimento + snacks)?	1. S/ 100 a S/ 200 2. S/ 200 a S/ 300 3. S/ 300 a S/ 400
	¿Qué tipo de alimentación lleva tu mascota actualmente?	1. Croquetas 2. BARF 3. Comida casera (pollo, verdura, camote, otros) 4. Alimento húmedo (por ejemplo: paté) 5. Snacks (por ejemplo: treats, otros premios)
	¿Con qué frecuencia compras alimento para tu perro y/o gato?	1. 1 vez al mes 2. 3 veces al mes 3. Más de 3 veces al mes
	¿Dónde sueles comprar el alimento para tu perro y/o gato?	1. Supermercados 2. Pet shops (ejemplo: Super Pet, Mascota Veloz) 3. Veterinarias 4. Planes personalizados (ejemplo: Barker) 5. Mercado (para realización de comida casera)
Interés sobre el servicio	¿Por qué canal te gustaría conocer más de este servicio, promociones y packs?	1. Redes sociales 2. <i>Web</i> 3. Otros
	Luego de tu cita nutricional, podemos enviarte el pack de alimentos ajustado a las necesidades de tu mascota. De adquirir el servicio de packs, ¿con qué frecuencia lo contratarías?	1. Por 1 mes 2. Por 6 meses 3. Por 1 año
	Considerando que tu respuesta fue un mes, en caso el servicio cumpla tus expectativas, ¿Por cuánto tiempo extenderías el servicio?	1. Por 6 meses 2. Por 1 año
	¿Por cuál canal te gustaría coordinar tu servicio nutricional y el de packs de alimentos?	1. Redes sociales 2. WhatsApp 3. <i>Web</i>

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 3. Resultados de la encuesta aplicada a personas que cuentan con mascotas y viven en Lima Moderna

Figura A

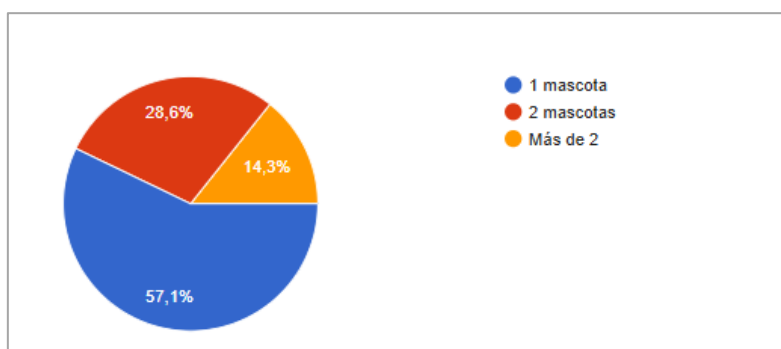
¿Qué mascotas tienes?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura B

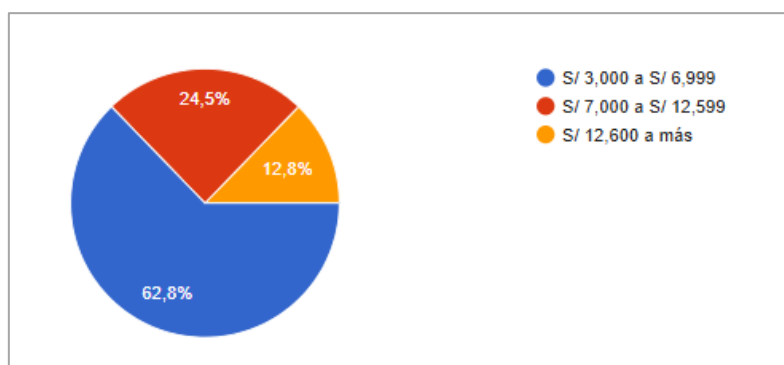
¿Cuántas mascotas tienes?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura C

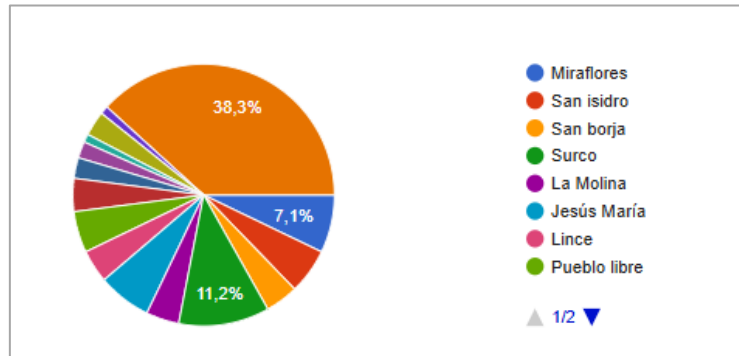
¿Cuál es tu ingreso promedio mensual?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura D

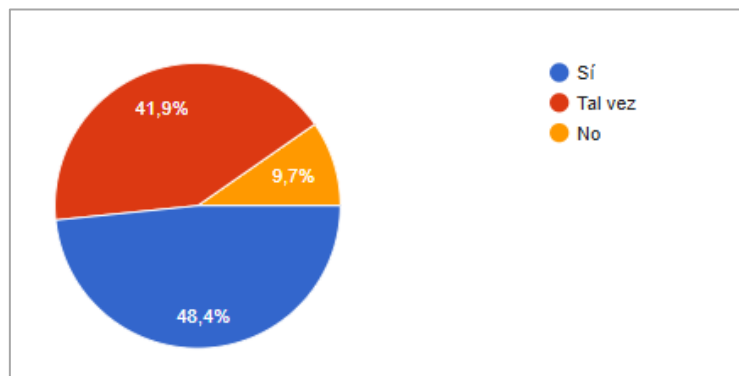
¿En qué zona de Lima vives?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura E

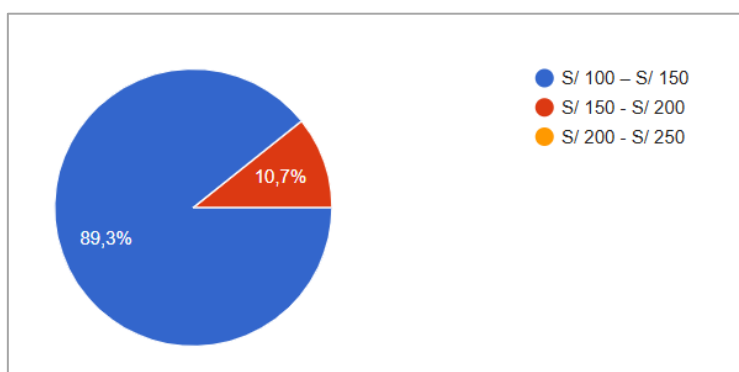
¿Te interesaría este servicio?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura F

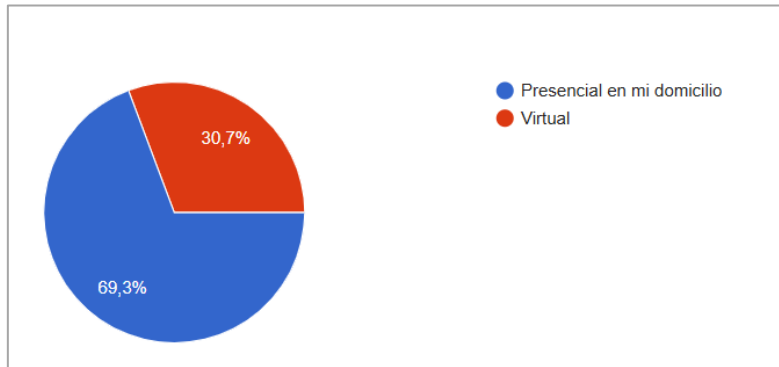
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por 1 asesoría personalizada con un nutricionista de mascotas?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura G

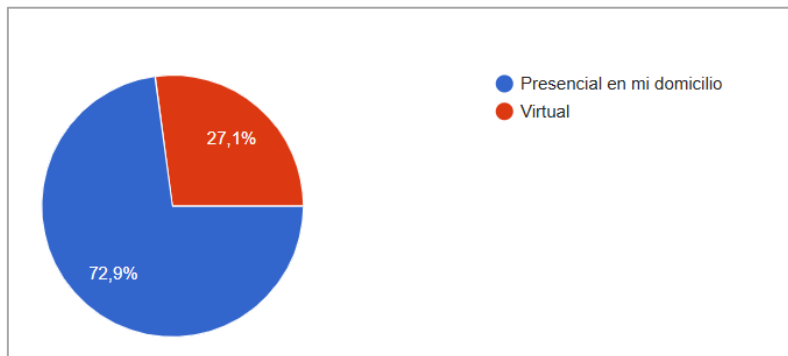
Sobre la primera consulta nutricional con el especialista, ¿en qué modalidad te gustaría?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura H

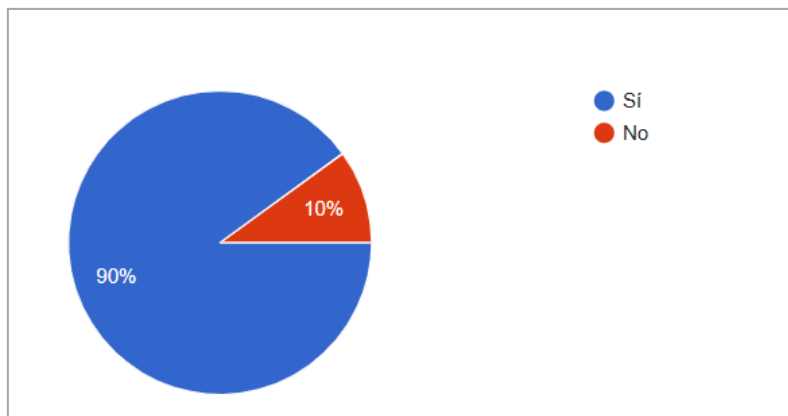
En caso tu mascota requiera una cita de seguimiento con el especialista, ¿en qué modalidad te gustaría?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura I

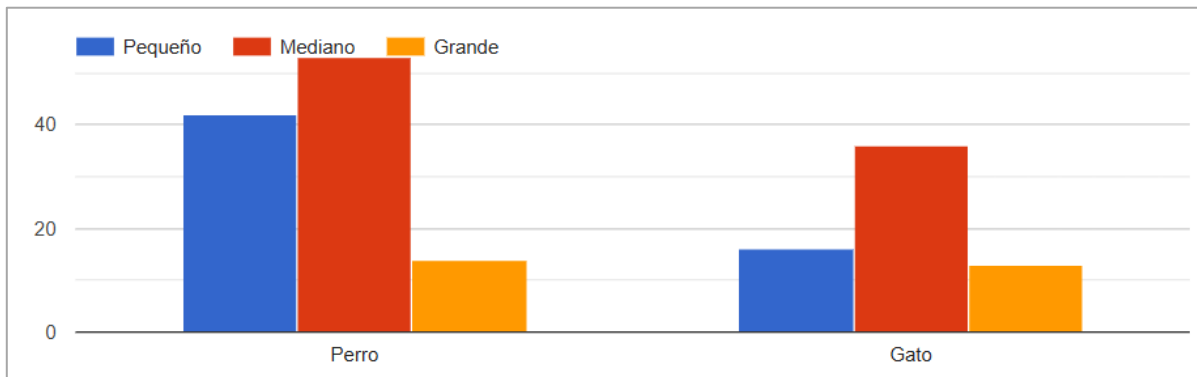
Considerando que nuestro servicio puede brindarte el pack de alimentos y snacks recomendados por el especialista, ¿te gustaría que el precio incluya delivery?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura J

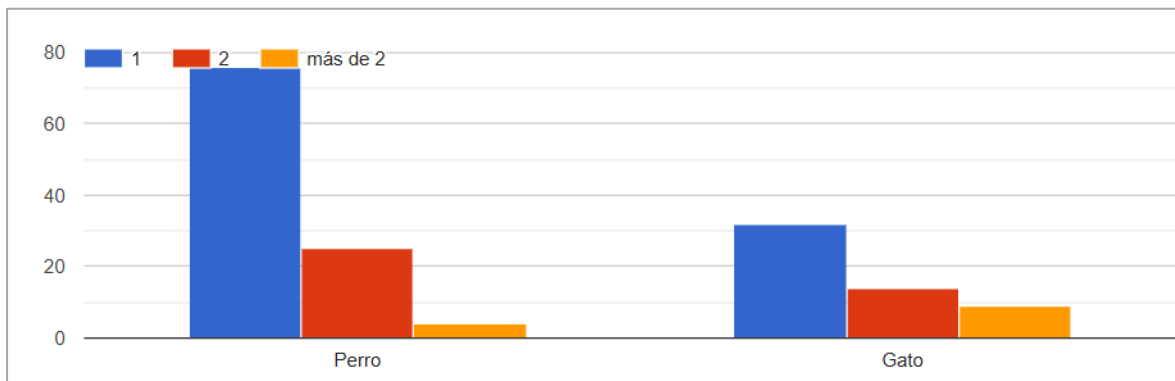
Cuéntanos sobre tu mascota, ¿de qué tamaño es? de acuerdo a si tienes un perro o gato (o ambos)



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura K

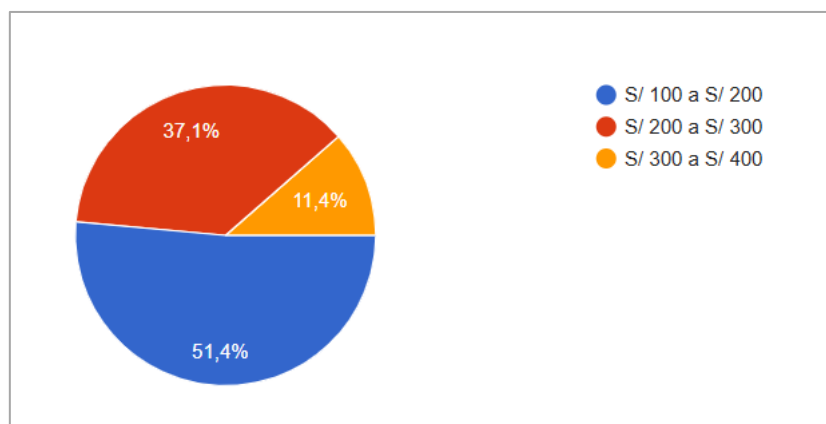
Cuéntanos sobre tu mascota, ¿cuántos perros o gatos tienes?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura L

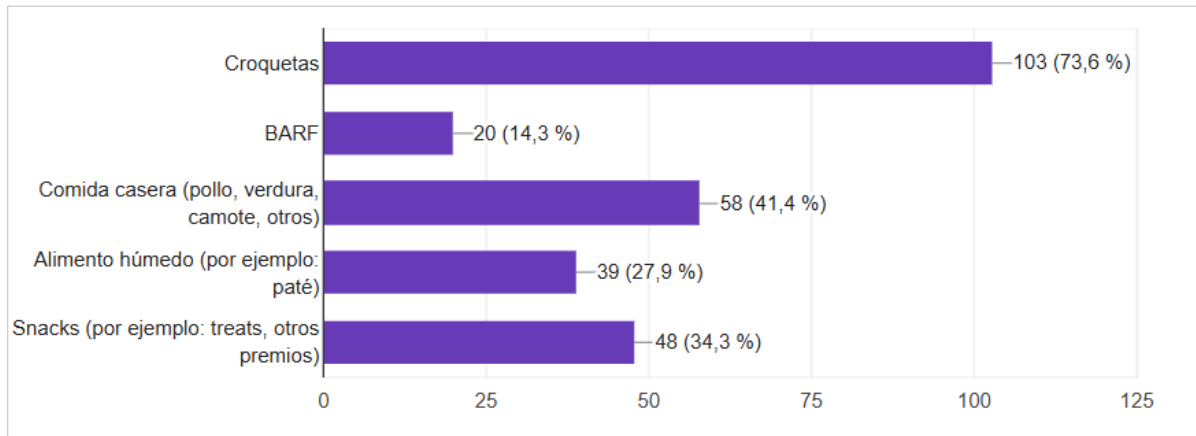
Considerando solo 1 mascota (perro o gato). ¿Cuál es el presupuesto mensual que tienes asignado sólo para alimentación (alimento + snacks)?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura M

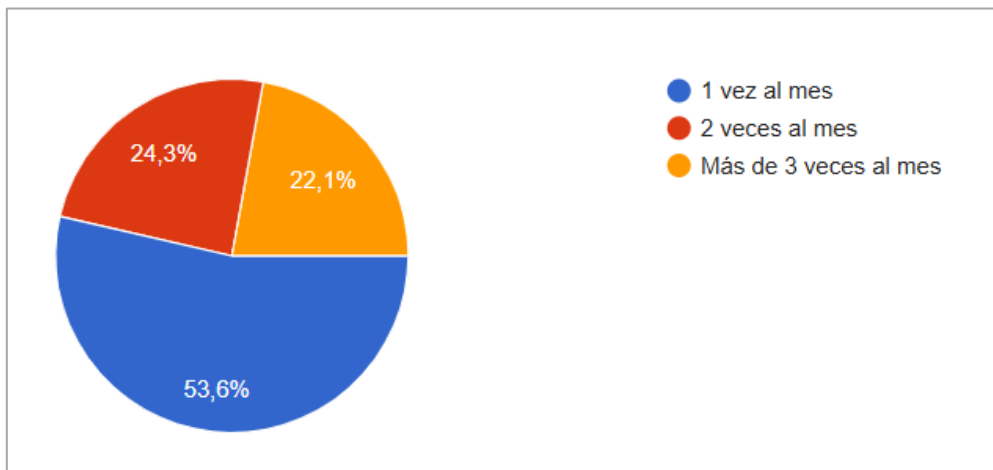
¿Qué tipo de alimentación recibe tu mascota actualmente?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura N

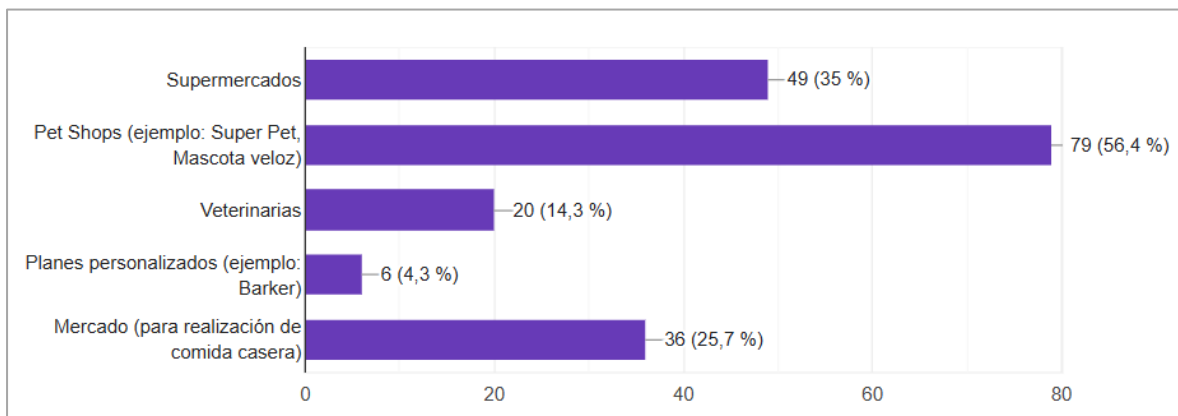
¿Con qué frecuencia compras alimento para tu perro y/o gato?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura O

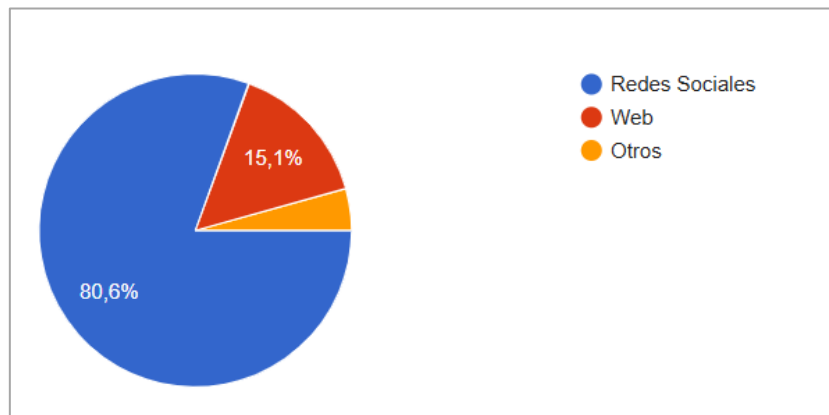
¿Dónde sueles comprar el alimento para tu perro y/o gato?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura P

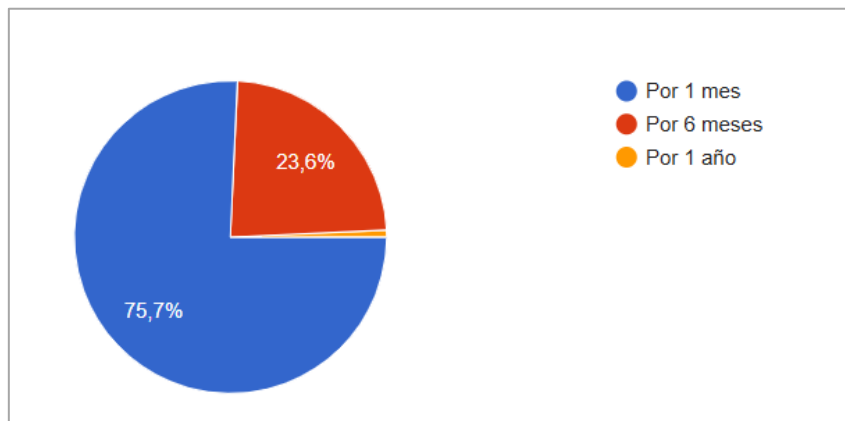
¿Por qué canal te gustaría conocer más de este servicio, promociones y packs?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura Q

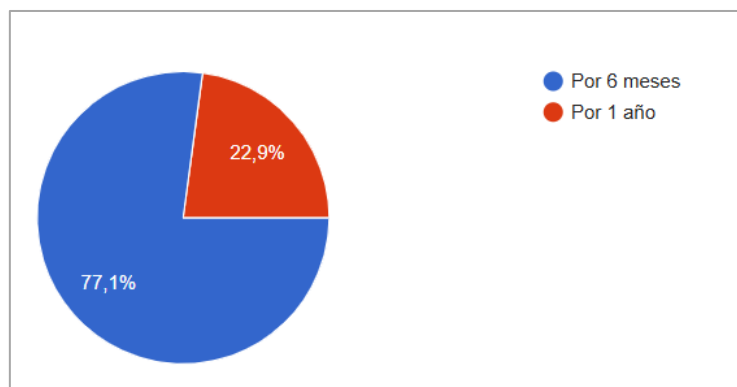
Luego de tu cita nutricional, podemos enviarte el pack de alimentos ajustado a las necesidades de tu mascota. De adquirir el servicio de packs, ¿con qué frecuencia lo contratarías?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura R

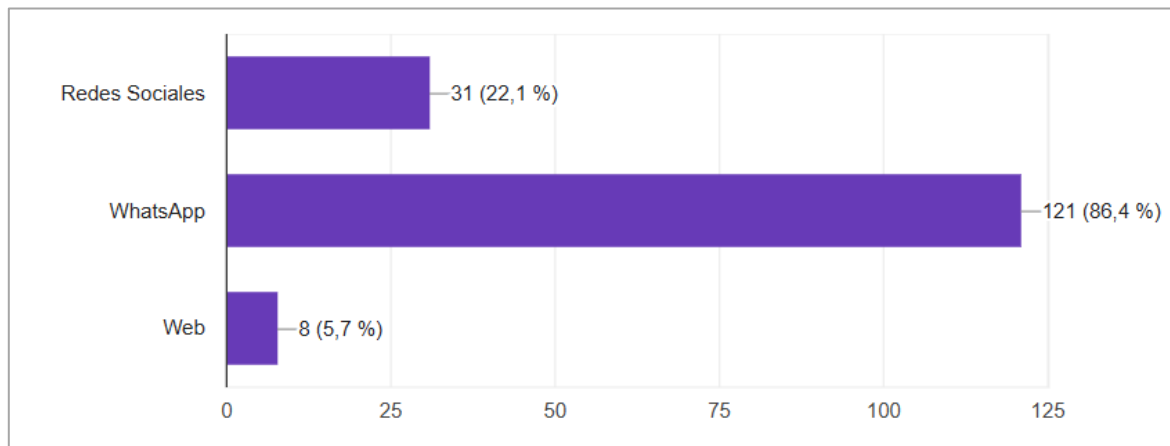
Considerando que tu respuesta fue un mes, en caso el servicio cumpla tus expectativas, ¿Por cuánto tiempo extenderías el servicio?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura S

¿Por cuál canal te gustaría coordinar tu servicio nutricional y el de packs de alimentos?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 4. Packs de alimentos sugeridos y costo asociado (en soles)

Tipo de mascota	Etapa	Tamaño	Descripción	Precio venta (soles sin IGV)	Costo unitario (soles sin IGV)	Presentación	Cantidad sugerida para 1 mes	Total venta (soles sin IGV)	Total costo unitario (soles sin IGV)
Perro	Adulto	Mediano	Hills SD Adulto Cordero y Arroz	231.36	196.65	7 kg	1	231.36	196.65
			Hills Science Diet Adult Chicken and Barley	17.80	15.13	369 gr	4	71.19	60.51
			Barker Long Lasting Snacks (patas de pollo)	17.71	15.06	20 unid	1	17.71	15.06
Perro	Adulto	Pequeño	Hills SD Small and Mini Adulto 1-6 Chicken	80.51	68.43	2 kg	1	80.51	68.43
			Hills Science Diet Adult Chicken and Barley	17.80	5.13	369 gr	2	35.59	30.25
			Barker Casquitos de Cerdo	17.71	15.06	30 unid	1	17.71	15.06
Perro	Adulto	Grande	Hills SD Adulto Cordero y Arroz	363.56	309.03	15 kg	1	363.56	309.03
			Hills Science Diet Adult Chicken and Barley	17.80	15.13	369 gr	6	106.78	90.76
			Barker Long Lasting Snacks (patas de pollo)	17.71	15.06	20 unid	1	17.71	15.06
Gato	<1 a		Hills SD Kitten Gatitos	83.05	70.59	1.6 kg	1	83.05	70.59
			Hill's SD Kitten Tender Chicken Dinner	9.75	8.28	80 gr	4	38.98	33.14
Gato	1-6a		Hills SD Adult Indoor Gatos	87.29	74.19	1.6 kg	1	87.29	74.19
			Hills Science Diet Feline Adult Sea Food	15.25	12.97	156 gr	4	61.02	51.86
			Churu Tuna With Scallop Recipe	12.63	10.73	60 gr	2	25.25	21.47
Gato	+7a		Hills SD Adult Mature 7+ Indoor	103.00	87.55	1.6 kg	1	103.00	87.55
Gato	+11a		Hills SD Adult Mature 11+ Indoor 1.6 kg	103.00	87.55	1.6 kg	1	103.00	87.55
Gato con afección urinaria			Hills C/D Feline Urinary Care	102.50	87.13	1.8 kg	1	102.50	87.13
			Hills Pd Feline C/D Multicare Lata	25.20	21.42	156 gr	4	100.80	85.68
Perro	Cachorro	Mediano	Hills SD Cachorros Chicken	90.00	76.50	2 kg	1	90.00	76.50
			Hills SD Puppy Small Paws Chicken and Vegetables (estofado)	12.90	10.97	3.5 onz	4	51.60	43.86
Gato con sobrepeso			Hills Metabolic + Urinary Hills	255.00	216.75	2.88 kg	0.5	127.50	108.38
			Monge Vet Solution Feline Gastrointestinal Alutray	8.50	7.23	100 gr	4	34.00	28.90

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 5. Sugerido de desglose de venta de packs de acuerdo a recomendación de especialista

Tipo de Pack alimento	% de la venta
Pack perro cachorro	5%
Pack perro mediano	20%
Pack perro pequeño	20%
Pack perro grande	8%
Pack gato <1a	2%
Pack gato 1-6a	10%
Pack gato 7a	10%
Pack gato 11a	5%
Pack gato sobrepeso	15%
Pack gato urinario	5%
Total	100%

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 6. Flujo de caja Pet Balance – escenario pesimista (en soles)

DESCRIPCIÓN		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN		-30,285.00					
INGRESOS	Precio unitario		838,433.28	905,803.07	978,586.16	1,057,217.52	1,142,167.06
Pack perro cachorro	141.60		24,682.54	26,665.83	28,808.49	31,123.31	33,624.12
Pack perro mediano	320.25		223,296.28	241,238.59	260,622.59	281,564.13	304,188.38
Pack perro pequeño	133.81		93,301.09	100,798.02	108,897.34	117,647.46	127,100.67
Pack perro grande	488.05		136,116.78	147,054.04	158,870.12	171,635.65	185,426.92
Pack gato <1ª	122.03		8,508.78	9,192.47	9,931.11	10,729.09	11,591.20
Pack gato 1-6ª	73.56		60,506.85	65,368.70	70,621.20	76,295.76	82,426.28
Pack gato 7ª	103.00		35,908.22	38,793.51	41,910.65	45,278.25	48,916.45
Pack gato 11ª	103.00		17,954.11	19,396.76	20,955.33	22,639.13	24,458.23
Pack gato sobrepeso	161.50		84,454.03	91,240.08	98,571.41	106,491.82	115,048.65
Pack gato urinario	203.30		35,437.57	38,285.06	41,361.34	44,684.80	48,275.32
Delivery por pack	8.50		29,632.99	32,014.06	34,586.46	37,365.55	40,367.95
Consulta nutricional	127.12		88,634.03	95,755.95	103,450.13	111,762.56	120,742.90
EGRESOS	Costo unitario		-841,821.85	-901,589.44	-957,195.60	-1,016,229.65	-1,081,047.39
Pack perro cachorro	120.36		-20,980.16	-22,665.96	-24,487.21	-26,454.81	-28,580.51
Pack perro mediano	272.22		-189,801.84	-205,052.80	-221,529.20	-239,329.51	-258,560.12
Pack perro pequeño	113.74		-79,305.93	-85,678.32	-92,562.74	-100,000.34	-108,035.57
Pack perro grande	414.84		-115,699.26	-124,995.93	-135,039.60	-145,890.31	-157,612.88
Pack gato <1ª	103.73		-7,232.46	-7,813.60	-8,441.44	-9,119.73	-9,852.52
Pack gato 1-6ª	147.53		-51,430.82	-55,563.39	-60,028.02	-64,851.40	-70,062.33
Pack gato 7ª	87.55		-30,521.98	-32,974.49	-35,624.05	-38,486.52	-41,578.99
Pack gato 11ª	87.55		-15,260.99	-16,487.24	-17,812.03	-19,243.26	-20,789.49
Pack gato sobrepeso	137.28		-71,785.93	-77,554.07	-83,785.70	-90,518.04	-97,791.35
Pack gato urinario	172.81		-30,121.94	-32,542.30	-35,157.14	-37,982.08	-41,034.02
Delivery por pack	6.50		-22,660.53	-24,481.34	-26,448.47	-28,573.66	-30,869.61
Consulta Nutricional			-	-	-	-	-
Costo de ventas			-634,801.85	-685,809.44	-740,915.60	-800,449.65	-864,767.39
Costos fijos			-2,150.00	-12,950.00	-12,950.00	-12,950.00	-12,950.00
Gastos administrativos			-4,800.00	-5,160.00	-5,660.00	-5,160.00	-5,660.00
Gastos de personal			-178,860.00	-178,860.00	-178,860.00	-178,860.00	-178,860.00
Gastos de marketing			-21,210.00	-18,810.00	-18,810.00	-18,810.00	-18,810.00
UTILIDAD BRUTA			-3,388.56	4,213.63	21,390.56	40,987.86	61,119.67
Depreciación			-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			-3,388.56	4,213.63	21,390.56	40,987.86	61,119.67
Impuesto a la renta			999.63	-1,243.02	-6,310.21	-12,091.42	-18,030.30
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS			-2,388.94	2,970.61	15,080.34	28,896.44	43,089.37
Depreciación			-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA		-30,285.00	-2,388.94	2,970.61	15,080.34	28,896.44	43,089.37

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 7. Flujo de caja Pet Balance – escenario optimista (en soles)

DESCRIPCIÓN		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN		-30,285.00					
INGRESOS	Precio unitario		978,172.16	1,056,770.25	1,141,683.86	1,233,420.44	1,332,528.24
Pack perro cachorro	141.60		28,796.30	31,110.14	33,609.90	36,310.52	39,228.15
Pack perro mediano	320.25		260,512.33	281,445.02	304,059.69	328,491.49	354,886.44
Pack perro pequeño	133.81		108,851.27	117,597.69	127,046.90	137,255.38	148,284.12
Pack perro grande	488.05		158,802.91	171,563.04	185,348.48	200,241.60	216,331.41
Pack gato <1ª	122.03		9,926.91	10,724.55	11,586.29	12,517.27	13,523.06
Pack gato 1-6ª	173.56		70,591.33	76,263.48	82,391.40	89,011.72	96,163.99
Pack gato 7ª	103.00		41,892.92	45,259.10	48,895.76	52,824.63	57,069.20
Pack gato 11ª	103.00		20,946.46	22,629.55	24,447.88	26,412.32	28,534.60
Pack gato sobrepeso	161.50		98,529.71	106,446.77	114,999.98	124,240.45	134,223.42
Pack gato urinario	203.30		41,343.84	44,665.90	48,254.89	52,132.27	56,321.20
Delivery por pack	8.50		34,571.83	37,349.74	40,350.87	43,593.14	47,095.94
Consulta nutricional	127.12		103,406.37	111,715.28	120,691.82	130,389.65	140,866.72
EGRESOS	Costo unitario		-947,622.15	-1,024,834.02	-1,099,014.69	-1,177,830.74	-1,263,720.73
Pack perro cachorro	120.36		-24,476.85	-26,443.62	-28,568.41	-30,863.94	-33,343.92
Pack perro mediano	272.22		-221,435.48	-239,228.26	-258,450.73	-279,217.77	-301,653.47
Pack perro pequeño	113.74		-92,523.58	-99,958.04	-107,989.87	-116,667.07	-126,041.50
Pack perro grande	414.84		-134,982.47	-145,828.59	-157,546.21	-170,205.36	-183,881.70
Pack gato <1ª	103.73		-8,437.87	-9,115.87	-9,848.35	-10,639.68	-11,494.60
Pack gato 1-6ª	147.53		-60,002.63	-64,823.96	-70,032.69	-75,659.96	-81,739.39
Pack gato 7ª	87.55		-35,608.98	-38,470.23	-41,561.39	-44,900.94	-48,508.82
Pack gato 11ª	87.55		-17,804.49	-19,235.12	-20,780.70	-22,450.47	-24,254.41
P gato sobrepeso	137.28		-83,750.25	-90,479.75	-97,749.98	-105,604.39	-114,089.91
Pack gato urinario	172.81		-35,142.26	-37,966.01	-41,016.66	-44,312.43	-47,873.02
Delivery por pack	6.50		-26,437.28	-28,561.57	-30,856.55	-33,335.93	-36,014.54
Consulta Nutricional			-	-	-	-	-
Costo de ventas			-740,602.15	-800,111.02	-864,401.54	-933,857.93	-1,008,895.28
Costos fijos			-2,150.00	-12,950.00	-12,950.00	-12,950.00	-12,950.00
Gastos administrativos			-4,800.00	-5,160.00	-5,660.00	-5,160.00	-5,660.00
Gastos de personal			-178,860.00	-187,803.00	-197,193.15	-207,052.81	-217,405.45
Gastos de marketing			-21,210.00	-18,810.00	-18,810.00	-18,810.00	-18,810.00
UTILIDAD BRUTA			30,550.01	31,936.24	42,669.17	55,589.70	68,807.51
Depreciación			-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			30,550.01	31,936.24	42,669.17	55,589.70	68,807.51
Impuesto a la renta			-9,012.25	-9,421.19	-12,587.40	-16,398.96	-20,298.21
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS			21,537.76	2,515.05	30,081.76	39,190.74	48,509.29
Depreciación			-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA		-30,285.00	21,537.76	22,515.05	30,081.76	39,190.74	48,509.29

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 8. Indicadores económicos – escenario pesimista y optimista

	Pesimista (-8%)	Optimista (+8%)
VAN	S/ 27,167	S/ 86,390
TIR	28.16%	80.23%
Payback	3.51 - 3 años y 6 meses	1.39 - 1 año 5 meses

Nota: Elaboración propia, 2025.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sra. Sharin Shoicy Stephane Canales Valiente

Nació en Callao, Lima. Es Licenciada en Tecnología Médica en el área de Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios de postgrado en Pacífico Business School. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el área comercial de la distribución y venta de reactivos y equipos de laboratorio clínico. Actualmente labora en Abbott Laboratorios como Distributor Sales Executive - Perú.

Srta. Andrea Carolina Castillo Jiménez

Nació en Lima, Perú. Es Licenciada en Comunicación y Publicidad por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas con estudios de postgrado en Pacífico Business School. Cuenta con más de 9 años de experiencia en el área de marketing en diferentes sectores como telecomunicaciones, *retail*, banca y salud. Actualmente labora en Pacífico Salud como Sub Gerente de Marketing en Lima.