

PETGLACÉE
COMERCIALIZADORA DE HELADOS PARA HUMANOS Y MASCOTAS
Emprendimiento

Sofía Calle Gómez

Daniela Ocampo Sanabria

María Camila Rubio Villamil

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Pregrado Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2017

PETGLACÉE
COMERCIALIZADORA DE HELADOS PARA HUMANOS Y MASCOTAS
Emprendimiento

Sofía Calle Gómez

Daniela Ocampo Sanabria

María Camila Rubio Villamil

Director:

Humberto Coral

Director prácticas empresariales -CESA

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Pregrado Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2017

CONTENIDO

1. Introducción.....	9
2. Objetivos.....	11
2.1. Objetivo General.....	11
2.2. Objetivos Específicos.....	12
3. PetGlacée.....	12
3.1. Misión.....	13
3.2. Visión.....	13
3.3. Modelo de Negocio CANVAS.....	13
3.4. Plan de validación del modelo de mercado.....	17
3.5. Producto o Servicio.....	19
3.6. Diferenciadores.....	22
4. Plan de Mercadeo.....	23
4.1. El mercado.....	23
4.1.1. Tamaño del mercado potencial.....	23
4.1.2. Indicadores macroeconómicos del sector.....	28
4.1.3. Tendencias económicas, sociales, culturales y tecnológicas.....	29
4.1.3.1. Tendencias económicas.....	29
4.1.3.2. Tendencias sociales.....	32
4.1.3.3. Tendencias culturales.....	34
4.1.3.4. Tendencias tecnológicas.....	41
4.1.4. Conclusiones y Resultados de la investigación de mercado.....	42
4.2. La competencia.....	47

4.3. DOFA.....	54
5. Plan Comercial.....	57
5.1. Inversión Inicial.....	57
5.2. Costo de Ventas.....	59
5.3. Gastos Fijos.....	61
5.4. Precio.....	64
5.5. Plan de Ventas.....	66
6. Aspectos Legales y Societarios.....	68
6.1. Sociedad.....	68
6.2. Otros aspectos legales.....	69
6.3. Impuestos.....	71
7. Proyecciones Financieras.....	72
7.1. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	73
7.2. Flujo de Caja.....	74
7.3. Balance General.....	75
8. Conclusiones.....	77
9. Bibliografía.....	80
10. Anexos.....	87

LISTA GRÁFICOS

1. **Gráfico 1:** Modelo de Negocio CANVAS aplicado a PetGláce.14
2. **Gráfico 2:** Crecimiento del mercado de mascotas.....28

LISTA DE TABLAS

1. Tabla 1: Población objetivo según extensión de cada localidad de Bogotá.....	26
2. Tabla 2: Número de hogares con mascotas por localidad.....	26
3. Tabla 3: Hogares con Perro por localidad.....	27
4. Tabla 4: Mercado objetivo por años.....	27
5. Tabla 5: Indicadores del mercado del cuidado de mascotas.....	29
6. Tabla 6: Ranking Top 10, volumen de ventas 2015.....	30
7. Tabla 7: Participación de los canales de comercialización de productos del cuidado de mascotas en Colombia 2011-2016.....	31
8. Tabla 8: Estimación del gasto mensual por mascota.....	32
9. Tabla 9: Cuadro comparativo de la competencia.....	51
10. Tabla 10: Factores DOFA para la elaboración de estrategias de acción.....	54
11. Tabla 11: Valor unitario de los activos fijos.....	58
12. Tabla 12: Proyección de la inversión en activos fijos.....	58
13. Tabla 13: Proyección del gasto de depreciación correspondiente a los activos fijos.....	58
14. Tabla 14: Cuadro de amortización de la deuda.....	59
15. Tabla 15: Costos unitarios por producto.	60
16. Tabla 16: Mix de ventas por producto.....	61
17. Tabla 17: Unidades vendidas por año de cada producto.....	61
18. Tabla 18: Costo de ventas correspondiente a cada año.....	61
19. Tabla 19: Gastos operaciones en lo que incurre PetGlacée año a año.....	62
20. Tabla 20: Supuestos para el cálculo del gasto salarial.....	62
21. Tabla 21: Gasto operacional de ventas en salarios (calculo anual).....	63

22. Tabla 22: Porcentajes prestacionales aplicables al cálculo de salarios.....	63
23. Tabla 23: Gasto operacional de administración en salarios (calculo anual).....	64
24. Tabla 24: PDL y PVP del helado de Fresa, Banano y Mantequilla de Maní.	65
25. Tabla 25: PDL y PVP del helado de Caldo de Pollo.....	65
26. Tabla 26: PDL y PVP del helado de Caldo de Carne.....	65
27. Tabla 27: PDL y PVP del helado de Mora.....	65
28. Tabla 28: PDL y PVP del helado de Cheesecake de Limón.....	65
29. Tabla 29: PDL y PVP del helado de Chocolate.....	65
30. Tabla 30: Calculo del Margen Bruto obtenido a través del PVP.....	66
31. Tabla 31: Participación de ventas por canal.....	66
32. Tabla 32: Expansión anual por canal.....	66
33. Tabla 33: Unidades vendidas al año por canal.....	67
34. Tabla 34: Ingresos anuales por canal.....	67
35. Tabla 35: Valor de las ventas destinado para la esterilización de animales en abandono.....	68
36. Tabla 36: Estado de pérdidas y ganancias de proyectado al 2021.....	73
37. Tabla 37: Calculo del Margen EBITDA.....	73
38. Tabla 38: Flujo de Caja proyectado al 2021.....	74
39. Tabla 39: Balance General proyectado al 2021.....	76

LISTA DE IMÁGENES

1. **Imagen 1:** Logo PetGlacée.....21
2. **Imagen 2:** Mapa de Bogotá con los parques principales.....24

LISTA DE ANEXOS

1. Anexo 1: Encuesta - ¿Cuál es su sexo?.....	87
2. Anexo 2: Encuesta - ¿Cuál es su grupo de edad?.....	87
3. Anexo 3: Encuesta - ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su situación laboral actual?.....	88
4. Anexo 4: Encuesta – Aproximadamente, ¿Cuál es el rango de sus ingresos mensuales?.....	88
5. Anexo 5: Encuesta - ¿Tiene mascota en su hogar?.....	89
6. Anexo 6: Encuesta - ¿Cuánto invierte mensualmente en comida para su mascota?.....	89
7. Anexo 7: Encuesta - ¿Qué tipo de comida le da a su mascota?.....	90
8. Anexo 8: ¿Cuándo sale de su casa suele buscar establecimientos pet-friendly para llevar consigo a su mascota?.....	90
9. Anexo 9: Encuesta - ¿Le gustaría un servicio de helados para usted y su mascota?.....	91
10. Anexo 10: Encuesta - ¿Cuál es el rol que su mascota cumple dentro de su hogar?.....	91
11. Anexo 11: Encuesta – A la hora de elegir un producto o servicio para su mascota ¿Qué factor es más importante?.....	92
12. Anexo 12: Encuesta - ¿Qué tipo de productos o servicios son los que más demanda para su mascota?.....	92
13. Anexo 13: Encuesta - ¿Qué factor influye más en su decisión de compra?.....	93
14. Anexo 14: Encuesta – Califique de 1 a 5 que tanto influye el PRECIO en su decisión de compra.....	93
15. Anexo 15: Encuesta – Califique de 1 a 5 que tanto influye la MARCA en su decisión de compra.....	94

16. Anexo 16: Encuesta – Califique de 1 a 5 que tanto influye la RECOMENDACIÓN DEL VETERINARIO en su decisión de compra	94
17. Anexo 17: Encuesta – Califique de 1 a 5 que tanto influye la RECOMENDACIÓN DE UN AMIGO en su decisión de compra.....	95
18. Anexo 18: Encuesta – Califique de 1 a 5 que tanto influye la INFORMACIÓN DISPONIBLE EN REDES SOCIALES en su decisión de compra.....	95
19. Anexo 19: Encuesta – Califique de 1 a 5 que tanto influye el LUGAR DE ADQUISICIÓN en su decisión de compra.....	96
20. Anexo 20: Encuesta - ¿Qué actividad suele hacer con su mascota?.....	96
21. Anexo 21: Encuesta – Encuesta - ¿Saca a su mascota a la ciclovía?.....	97
22. Anexo 22: Encuesta - ¿Qué tipo de producto utiliza para hidratar a su mascota durante la ciclovía?.....	97
23. Anexo 23: Encuesta - ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado para su mascota?.....	98

24. Introducción

PetGlacée es una idea de negocio que nace a partir de la pasión que se tiene por las mascotas y en especial por los perros. Se considera que son integrantes fundamentales en los hogares colombianos y por esta razón se identificó una oportunidad de negocio en este nicho. Adicionalmente, se reconoce una población de animales vulnerables en la ciudad de Bogotá por lo que el modelo está planteado de forma tal que pueda contribuir socialmente a esta causa.

Actualmente, el mercado del cuidado de mascotas se encuentra en un constante crecimiento. Según Euromonitor este sector ha presentado un crecimiento en los últimos años del 44% a nivel Latino América y del 11% en Colombia. Adicionalmente, las cifras presentadas por Fenalco afirman que 1 de cada 3 hogares colombianos tiene mascota y el 69% prefieren el perro frente a otro tipo de mascota.

Por otro lado, la sociedad colombiana ha venido presentado una tendencia de humanización hacia los animales, donde las mascotas han pasado a ocupar un lugar fundamental en la vida de las personas. Adicional a esto, la tendencia *pet-friendly* cada vez toma más fuerza. La tendencia *pet-friendly* y la teoría del comportamiento del consumidor hacen posible el desarrollo de un modelo de negocio que preste un servicio alimenticio tanto para humanos, como para perros, que a su vez sea rentable y sostenible a largo plazo.

PetGlacée es una empresa comercializadora de helados tanto para perros como para humanos, que busca la fidelización de sus clientes a través de un acompañamiento constante en redes sociales.

Este acompañamiento tiene como fin brindar consejos sobre el cuidado de mascotas y sensibilizar al consumidor acerca de la población vulnerable de animales abandonados. Esto se logrará gracias a que PetGlacée presenta un modelo de negocio de subsidio cruzado, donde parte de las ventas serán donadas para la esterilización de animales sin hogar. Cabe aclarar, que la venta de helados se llevará a cabo a través de tres canales principales, tilineros en los parques principales de la ciudad, domicilios y alianzas con veterinarias y/o tiendas de mascotas.

A lo largo del documento se encontrarán diversos capítulos que profundizarán en el planteamiento del modelo de negocio.

El primer capítulo hace un resumen general de la idea de negocio donde se especifica los parámetros que tendrá PetGlacée para su creación, como lo son la misión, la visión, la necesidad que satisface, el modelo de negocio CANVAS, la descripción de la propuesta de valor, los diferenciadores y la validación del mercado.

El segundo capítulo presenta el plan de mercadeo. En este capítulo se entra a profundizar acerca del comportamiento del consumidor a través del análisis de los aspectos macroeconómicos que permiten definir el tamaño mercado potencial y las tendencias económicas, sociales, culturales y tecnológicas. Se presenta una investigación de mercados que busca indagar acerca de las motivaciones que impulsan a un dueño de mascotas a realizar una compra. Finalmente, se explica un análisis de la competencia que conlleva a plantear una estrategia DOFA.

El tercer capítulo busca aterrizar el modelo de negocios en el plan comercial. Este fragmento

incluye la inversión inicial que se debe hacer, el costo de ventas, los gastos fijos, el precio que se aplicará y el plan de ventas que se llevará a cabo para impactar a la mayor parte del mercado potencial.

En el cuarto capítulo se presenta la estructura empresarial, donde se ahonda en la estructura societaria y legal de la compañía.

Finalmente, se presenta el capítulo quinto donde se profundiza en el modelo financiero de PetGlacée y se analiza el emprendimiento en términos de rentabilidad.

El cierre de la investigación culmina con las conclusiones, la bibliografía y los anexos correspondientes a todos los capítulos antes nombrados.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Analizar la viabilidad en términos de salubridad y sostenibilidad de un establecimiento de comercio que preste un servicio de alimentación para humanos y sus mascotas.

1.2. Objetivos Específicos

1. Determinar cuál es el mercado objetivo para realizar un enfoque estratégico del negocio.
2. Comprender a profundidad los motivos, las necesidades y deseos que impulsan las decisiones de compra de los dueños de mascotas al adquirir o recibir un servicio de alimentación para sus mascotas.
3. Analizar la oferta y competencia existente dentro del mercado de mascotas relacionada con servicios de alimentación.
4. Determinar el modelo más rentable para la prestación de un servicio de alimentación compartido para humanos y sus mascotas.

2. PetGlacée

Durante los últimos años, la tendencia *pet-friendly* ha empezado a tomar fuerza a nivel mundial, permitiendo que los dueños de mascotas compartan momentos especiales con sus animales.

Con esta motivación surge PetGlacée, una empresa comercializadora de helados, con seis sabores diferentes, tres para perros y tres para humanos. PetGlacée busca brindarle al consumidor una experiencia única no solo a través de sus helados, sino que pretende proporcionar un acompañamiento constante en sus redes sociales y sensibilizar al consumidor con su campaña de responsabilidad social para apoyar a la población de animales abandonados.

2.1. Misión

PetGlacée es una empresa comercializadora de helados nutritivos para humanos y sus mascotas que constituye relaciones de largo plazo con sus consumidores, diferenciándose por su excelencia en servicio y responsabilidad social con la comunidad de animales abandonados. Busca enriquecer y prolongar los lazos entre las personas y sus mascotas a través de una experiencia única.

2.2. Visión

Para el 2021, PetGlacée busca posicionarse como el top of mind de helados para mascotas en la ciudad de Bogotá e incursionar en otras ciudades del país como Medellín y Barranquilla.

2.3. Modelo de Negocio CANVAS

Para presentar las actividades claves de la empresa se decidió implementar el modelo CANVAS, el cual permite describir de manera global la idea de negocio a través de 9 bloques: clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas y estructura de costo. (Escudero, 2016)

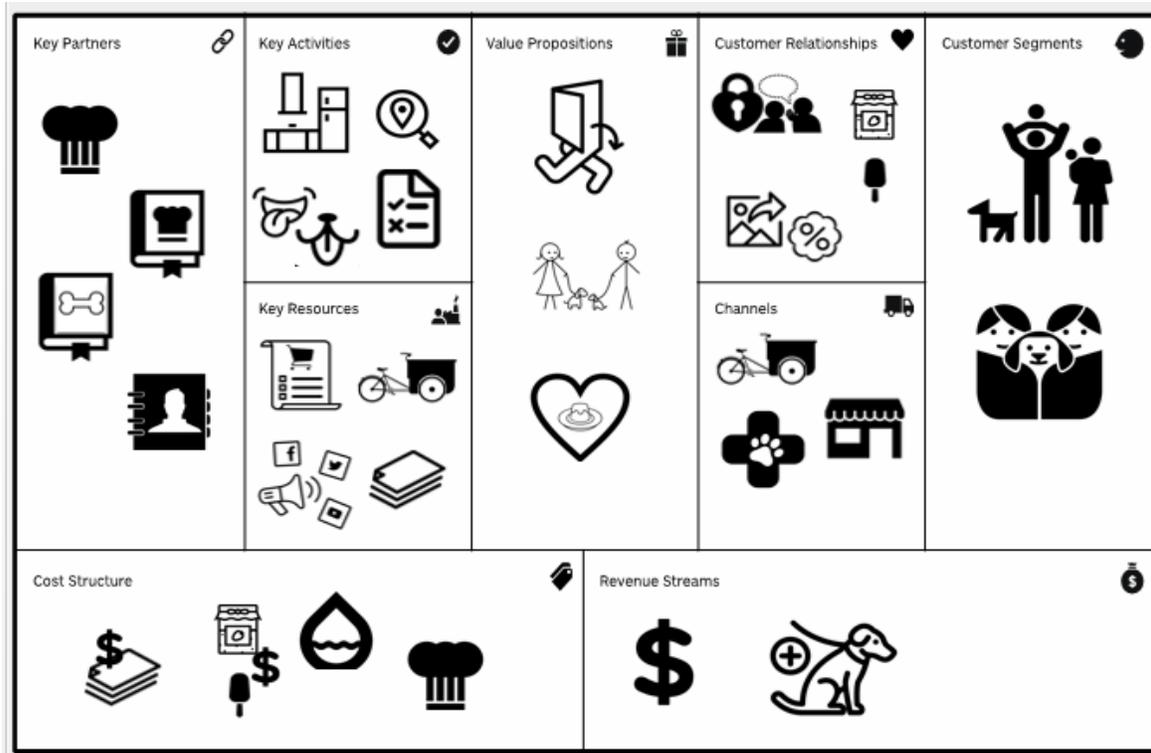


Gráfico 1: Modelo de Negocio CANVAS aplicado a PetGlacée.

Propuesta de valor: PetGlacée es una idea de negocio enfocada en lograr que las personas salgan de la rutina que viven todos los días a la hora de pasear a su mascota. Se busca que el consumidor y su perro puedan disfrutar de un helado rico y saludable, generando una experiencia única de cercanía.

Segmento de mercado: Este está conformado por todos aquellos que tienen mascota y buscan vivir experiencias diferentes junto a ellas. Incluye a todas las personas que consideran a su perro un miembro de la familia o su mejor amigo y se ven atraídos por la idea de compartir la mayor cantidad de tiempo con ellos.

Relación con clientes: PetGlacée no solo busca vender un producto nutritivo y saludable para los

perros y sus dueños, sino que pretende establecer una relación de cercanía con los clientes. La idea es proporcionar un acompañamiento continuo acerca del cuidado de las mascotas, a través de influenciadores y redes sociales, generando así un fuerte vínculo de fidelización. Por otro lado, es importante mencionar que PetGlacée cuenta con estrategia social donde el 10% de cada venta será destinado para la esterilización de animales abandonados, de esta manera se busca sensibilizar e involucrar a los consumidores en el apoyo de esta población vulnerable.

Canales: Se realizará la distribución a través de 3 canales diferentes, tilineros, veterinarias y/o tiendas de mascotas y domicilios. Los tilineros o carritos móviles se encontrarán ubicados en los principales parques de Bogotá, donde el flujo de personas y mascotas es grande. Este canal funcionará únicamente los sábados y domingos. Con las veterinarias y tiendas de mascotas se manejarán los productos a través de un contrato de comodato, donde PetGlacée proporcionará los implementos necesarios como congeladores a cambio de la venta y exclusividad de los helados. Esta estrategia busca formar alianzas de largo plazo con estos establecimientos, de forma tal que genere beneficios publicitarios para ambas partes. Por último, se tendrá centralizada la distribución de domicilios en una bodega, desde donde se despacharán pedidos semanales a las diferentes zonas de Bogotá.

Aliados estratégicos: Para poder realizar la creación de los productos se deben tener claras las recetas y estilos que vamos a comercializar. Para ello es necesario establecer una alianza con Rico Helado S.A.S, quien deberá firmar un contrato de confidencialidad para poder producir las recetas de PetGlacée. Adicionalmente, es de vital importancia las alianzas con los veterinarios pues no solo permitirán la venta de nuestros helados en sus establecimientos, sino que pueden llegar a ser

una guía acerca de los factores nutritivos que afectan la salud de los animales. A cambio, PetGlacée les proporcionará publicidad en sus redes sociales y un acompañamiento continuo.

Actividades clave: El momento de escoger las recetas es clave para el éxito del negocio, por tal razón se debe hacer pruebas de sabores en perros y humanos con lo cual se pueda seleccionar los más atractivos para el mercado. También es de vital importancia tener claros los espacios donde se van a comercializar y mercado potencial existente.

Recursos claves: La compañía tendrá como recursos claves inicialmente dos vendedores tilineros, dos carritos tilineros, cuatro congeladores, un domiciliario, una página web, Facebook e Instagram y tres personas de la parte comercial, financiera y mercadeo.

Estructura de costos: PetGlacée dentro de su estructura de costos tendrá el valor del diseño de la página web, el mantenimiento de la misma, la tercerización de la producción, el gasto de salarios administrativos y ventas, el mantenimiento de las neveras y carrito tilineros, el arriendo de la bodega de almacenamiento, los gastos de distribución por domicilios y los gastos de publicidad y mercadeo.

Fuente de ingresos: Los ingresos de PetGlacée se obtendrán de la venta móvil, mediante carritos tilineros, venta a veterinarias y domicilios. Para Veterinarias y/o tiendas de mascotas se manejará un Precio de Lista y para los domicilios y tilineros se tendrá un Precio de Venta al público. Es importante tener en cuenta que el nivel de ingresos aumentará año tras año junto con el crecimiento de puntos en veterinarias, tilineros y domicilios.

2.4. Plan de validación del modelo de mercado

Con el objetivo de validar la viabilidad del modelo de negocio, se realizó una encuesta a 320 personas de manera física y virtual. A través de esta investigación se logró identificar las características demográficas del mercado potencial.

Las preguntas planteadas fueron las siguientes:

- ¿Cuál es su sexo?: Esta pregunta se realizó con el objetivo de conocer a qué género pertenecen las personas encuestadas durante la validación del modelo. (ver anexo 1)
- ¿Cuál es su grupo de edad?: El objetivo de esta pregunta era determinar a qué rango de edad pertenecían las personas encuestadas y de esa manera poder lograr un estimado de cómo estaba conformado el nicho de mercado. (ver anexo 2)
- ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su situación laboral actual?
 - a. Tiene empleo de tiempo completo
 - b. Empleo de medio tiempo
 - c. Desempleado, en busca de empleo
 - d. Desempleado, no busca
 - e. Retirado

La idea con esta pregunta era determinar cómo estaba dividida la población objetivo. (ver anexo 3)

- Aproximadamente ¿Cuál es el rango de sus ingresos mensuales?: se realizó esta pregunta para conocer cuál era la capacidad económica del mercado objetivo. (ver anexo 4)
- ¿Tiene mascota en su hogar?: La pregunta busca validar el porcentaje de familias que tienen

perro en su hogar. (ver anexo 5)

- ¿Cuánto invierte mensualmente en comida para su mascota?: Adicional a la pregunta de ingresos mensuales, esta pregunta buscaba puntualmente encontrar qué porcentaje de los ingresos de las familias está destinado al gasto de su mascota. (ver anexo 6)
- ¿Qué tipo de comida le da a su mascota? (Puede seleccionar más de una opción)
 - a. Concentrado
 - b. BARF
 - c. Snacks
 - d. N/A
 - e. Otro (Especifique)

Con esta pregunta se buscaba determinar qué tipo de productos buscaban las personas para alimentar a sus mascotas. (ver anexo 7)

- ¿Cuándo sale de su casa suele buscar establecimientos *pet-friendly*, para llevar consigo a su mascota?: se quería conocer si para las personas era importante encontrar establecimientos en los cuales poder compartir con sus mascotas (ver anexo 8)
- ¿Le gustaría un servicio de helados para usted y su mascota?: Con esta pregunta se buscó analizar puntualmente si la idea de enfocarse en helados era atractiva para la población o no. (ver anexo 9)

Como resultado de la encuesta se encontró que el 62% de los encuestados tienen mascota en su hogar, de los cuales la mayoría le dan alimento concentrado y snacks lo que presenta una oportunidad para PetGlacée como negocio. Adicionalmente, el 53% buscan establecimientos *pet-friendly* a la hora de salir de su hogar para poder llevar consigo a sus mascotas. La encuesta también

arrojó que un 36% de las personas tienen un ingreso superior a los \$4.000.000 y que en promedio gastan mensualmente entre \$50.000 y \$100.000 pesos en comida para sus mascotas, lo que representa un monto considerable con respecto al promedio de ingresos. Junto con esto, se encontró que la mayoría de personas (48%) que tienen mascotas están en el rango de 21 a 29 años y se observó que en general el porcentaje de mujeres dobla el porcentaje de hombres, siendo 68% y 31% respectivamente.

Según toda la investigación realizada se puede concluir que el mercado de mascotas en Colombia está en un constante crecimiento. Es claro como en otros países la tendencia *pet-friendly* se ha fortalecido y ha generado mejores opciones en el mercado. Colombia está en dicho proceso y cada vez es más común la presencia de establecimientos que le dan la bienvenida a las mascotas, por ello cerca de la mitad de los encuestados buscan compartir más espacios con sus mascotas. Este fenómeno se da principalmente por un factor emocional que impulsa a los clientes a consumir para generar bienestar en su mascota y el patrón que se viene presentando de humanizar a las mascotas. Por consiguiente, es válido afirmar que este mercado es potencial para PetGlacée ya que cerca de la mitad de los encuestados se encuentran interesados en un servicio de helados para ellos y sus mascotas.

2.5. Producto o Servicio

PetGlacée es una empresa que ofrece helados para mascotas con los estándares más altos en calidad enfocada en la búsqueda de fidelización de sus clientes por medio de un excelente servicio a personas y mascotas y un acompañamiento constante mediante redes sociales.

Los helados cuentan con ingredientes 100% aptos para el consumo animal, ya que la salud y bienestar de los consumidores es la prioridad. Los helados cuentan con triptófano, un aminoácido característico en los alimentos proteínicos. Este elemento genera bienestar y tranquilidad en los animales, por lo que nuestros productos generan un bienestar emocional en los consumidores. Adicionalmente, los helados de PetGlacée son ricos en hierro, calcio y proteína. (Pérez, s.f)

La presentación del producto será tipo paleta y se contará con una amplia gama de sabores para satisfacer todos los gustos de los consumidores. Inicialmente, solo se contará con 6 sabores.

Los sabores para perros son:

- Fresa, Banano y Mantequilla de Maní
- Caldo de Carne
- Caldo de Pollo

Los sabores para Humanos son:

- Chocolate
- Cheesecake de limón
- Mora

Logo



Imagen 1: Logo PetGlacée

Para el diseño del logo de PetGlacée, se planteó el concepto del perro como el mejor amigo y/o hijo de un hogar. Por esta razón, se creó la silueta de una mano humana juntándose con la pata de un perro, imagen que representa la unión de estos dos y lo importante que son el uno para el otro. Así mismo, se quería que el logo incluyera el nombre de la compañía para que las personas, reconocieran la marca en cualquier lugar. El tipo de letra que se utilizó para el logo de PetGlacée fue “Satisfy” ya que se buscaba imprimir una imagen amigable y fluida.

Una vez escogido el diseño del logo, se tuvieron en cuenta los colores que se iban a utilizar. Se hizo un análisis y como resultado se observó que los colores que más se adaptaban a la imagen que se quería proyectar eran el azul y el naranja. El azul es un color que simboliza la tranquilidad y está relacionado con uno de los ingredientes diferenciadores de los helados PetGlacée conocido como Triptófano, que se encarga de reducir la ansiedad tanto en los humanos como en los perros. El naranja significa felicidad y ánimo. A su vez estimula el apetito y logra captar la atención de los consumidores de manera más fácil que otros. (Allen, s.f.)

El tono para cada color es el siguiente:



Azul



Naranja

2.6. Diferenciadores

PetGlacée contará con diferenciadores que le permitirán generar valor agregado a los clientes y por ende poder crecer en el mercado con proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

Dentro de estos diferenciadores está la venta de productos tanto para humanos como para mascotas en un mismo lugar, dando la oportunidad a dueños de perros de ofrecer algo sano a su perro, a la vez que ellos pueden disfrutar de productos ricos y bajos en azúcar.

Así mismo y mediante la modalidad de subsidio cruzado, encontramos que el modelo de negocio tendrá como uno de sus objetivos, generar sostenibilidad social, es decir contribuir a erradicar o disminuir el problema de animales callejeros sin esterilizar.

Por otro lado, helados para perros tendrán triptófano el cual proporciona sensación de tranquilidad reduciendo la ansiedad en los mismos. Junto con este aminoácido las recetas incluirán altos contenidos de hierro, calcio y proteína.

Finalmente, PetGlacée no solo buscará expandirse y darse a conocer a través de sus redes sociales. La empresa generará un vínculo más fuerte con sus clientes ofreciéndoles seguimiento, consejos y recetas que les permitan proteger la salud y mejorar el cuidado de sus mascotas.

3. Plan de Mercadeo

3.1. El mercado

Bogotá es la segunda ciudad con mayor número de mascotas en Colombia. Aproximadamente, en Colombia hay 9 millones de mascotas, de los cuales 1'550.000 residen en Bogotá. Como nuestro producto va dirigido principalmente a los perros es importante saber que aproximadamente hay 1'236.000 perros en Bogotá. (Manuela Fernández, 2016)

3.1.1. Tamaño del mercado potencial

Para determinar el mercado objetivo se realizó un análisis e investigación demográfica en diferentes localidades de Bogotá. Se tomó la decisión de vender los helados PetGlacée en veterinarias y tiendas de mascotas aliadas, a través de domicilios por redes sociales y en 2 parques principales de Bogotá ubicados en el norte de la ciudad. La razón por la que se escogieron estos parques al norte de la ciudad es que PetGlacée va dirigido a estratos 3, 4 y 5.

Actualmente la ciudad cuenta con un gran número de parques de los cuales se han escogidos 2 de

los más importantes para salir al mercado. Estos parques son: El parque del Chico y Parque Colina. Durante los años siguientes a la apertura se tiene pensado expandir a otros 2 parques, El parque del Virrey y El parque de Usaqué. Todos estos parques se encuentran en las localidades de Suba, Chapinero y Usaqué.



Imagen 2: Mapa de Bogotá con los parques principales. Tomado de Google Maps: (Google Maps, 2017)

Asimismo, se busca realizar alianzas con veterinarias y tiendas de mascotas para lograr un impacto más directo en los dueños de mascotas. Esta alianza iniciará en la cadena de veterinarias Dover, la tienda de mascotas Agrocampo y la Clínica Veterinaria Country & Can, ubicadas en las localidades de Suba, Barrios Unidos y Usaqué respectivamente.

Una vez escogidos los parques y las veterinarias, se encontró que las localidades a las que estos pertenecen cuentan con las siguientes especificaciones en cuanto a hectáreas y número de habitantes (Alcandía Mayor de Bogotá , 2017):

- Usaquén: Cuenta con una extensión total de 6.531 hectáreas y su población está conformada por 449.621 habitantes.
- Suba: es una localidad con una extensión cercana a las 10.056 hectáreas y una población de 1'200,000 habitantes aproximadamente.
- Barrios Unidos: tienen una extensión de 1.190 hectáreas y una población de 254.162 habitantes.
- Chapinero: Cuenta con una extensión de 3.899 hectáreas y una población de 166.000 habitantes.

Con la información anterior se pudo identificar el número de personas en promedio por hectárea. De esta manera se pretendía identificar qué cantidad de personas se encuentran dentro del área objetivo. Para hallar dicha área se tomó como supuesto que una persona está dispuesta a caminar hasta 5 cuadras para ir a un parque, razón por la cual se determinó como mercado objetivo 500 metros a la redonda, es decir, un área de 785.400 mts² equivalentes a 78.54 hectáreas. Del mismo modo se tomó como supuesto que las personas suelen frecuentar las veterinarias más cercanas a su hogar, por ende, se tomó la misma área a la redonda calculada para los parques.

Localidad	Hectáreas	Población	Población x Hectárea	Hectáreas Objetivo	Población Objetivo
Chapinero	3,899	166,000	42.58	78.54	3,343.84
Usaquén	6,531	449,621	68.84	78.54	5,407.02
Suba	10,056	1,200,000	119.33	78.54	9,372.32
Barrios Unidos	1,190	254,162	213.67	78.54	16,781.46

Tabla 1: Población objetivo según extensión de cada localidad de Bogotá

Teniendo clara la población por hectárea y el área objetivo se pudo determinar cuántas personas podrían llegar a ser impactadas por PetGlacée. Sin embargo, la población de mascotas no es igual de grande a la población humana. Según una encuesta realizada por Fenalco, 1 de cada 3 hogares tiene mascota, para ser más específicos cerca del 37% de los hogares tienen mascota en su casa. (Fenalco, f.s). Por esta razón, es vital identificar cuantos hogares hay en promedio dentro del área objetivo. Para ello se tomó en cuenta los datos obtenidos por el DANE en la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2016, donde se indica que un hogar en promedio está conformado por 3,1 personas. (DANE, 2016)

Localidad	Población Objetivo	Personas x Hogar	Hogares Objetivo	Hogares con Mascota
Chapinero	3,343.84	3.1	1,079	399
Usaquén	5,407.02	3.1	1,744	645
Suba	9,372.32	3.1	3,023	1,119
Barrios Unidos	16,781.46	3.1	5,413	2,003

Tabla 2: Número de hogares con mascotas por localidad.

Así mismo, según datos de Fenalco, el 69% de los hogares prefieren los perros sobre otro tipo de mascotas. Considerando dichas afirmaciones, el número de perros objetivo por cada una de las áreas determinadas por localidad serían (Fenalco, f.s):

Localidad	Hogares con Mascota	Hogares con Perro
Chapinero	399	275
Usaquén	645	445
Suba	1,119	772
Barrios Unidos	2,003	1,382

Tabla 3: Hogares con Perro por localidad

Para finalizar se debe multiplicar dicho mercado objetivo por la cantidad de establecimientos y parques que vamos a tener cada año en cada localidad.

INICIA	Tipo	Localidad	Hogares con perro	Total
2018	Parque	Chapinero	275	3,646
2018	Parque	Suba	772	
2018	Veterinaria	Usaquén	445	
2018	Veterinaria	Suba	772	
2018	Veterinaria	Barrios Unidos	1,382	
2019	Parque	Chapinero	275	1,492
2019	Veterinaria	Suba	772	
2019	Veterinaria	Usaquén	445	
2020	Veterinaria	Usaquén	445	2,057
2020	Veterinaria	Usaquén	445	
2020	Veterinaria	Usaquén	445	
2020	Veterinaria	Usaquén	445	
2020	Veterinaria	Chapinero	275	
2021	Parque	Usaquén	445	2,434
2021	Veterinaria	Usaquén	445	
2021	Veterinaria	Suba	772	
2021	Veterinaria	Suba	772	

Tabla 4: Mercado objetivo por años.

Al finalizar el cuarto año PetGlacée cuenta con un mercado potencial de 9.630 perros. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que PetGlacée ofrece helados tanto para perros como para sus dueños por lo que es probable que se vendan dos helados por cada perro, es decir que el mercado

potencial real es de 19. 260.

3.1.2. Indicadores macroeconómicos del sector

El mercado del cuidado de mascotas ha venido creciendo sustancialmente en los últimos 5 años. En 2014 este sector presentó ingresos por 780.000 millones de pesos en el país. (Portafolio, 2015). Los gastos en mascotas registrados en Latinoamérica durante estos años, reflejan un aumento de 44% correspondiente a US \$11 mil millones. De este porcentaje se puede observar que Colombia ha contribuido con un crecimiento cercano al 11% durante los últimos años. (Passport, s.f.)

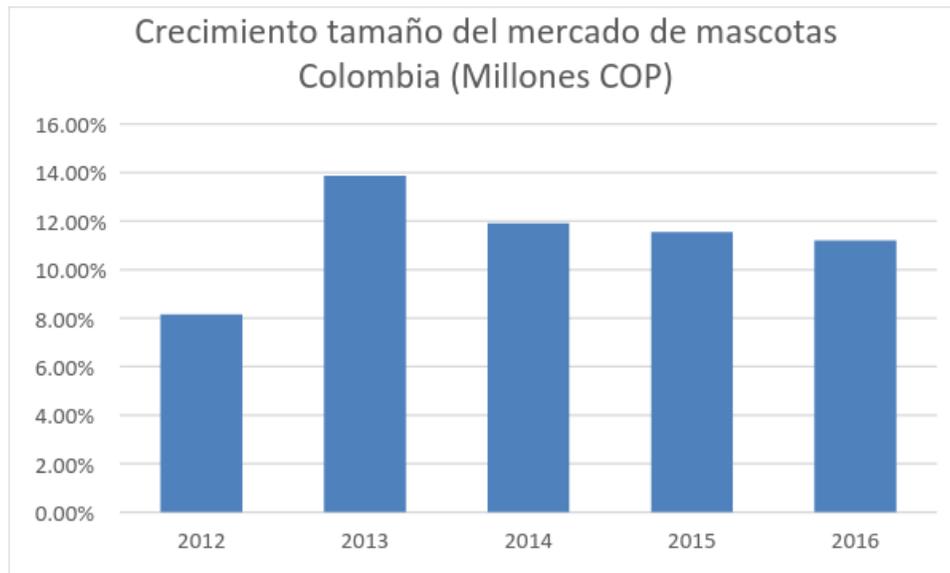


Gráfico 2: Crecimiento del mercado de mascotas. Elaboración propia a partir de Datos obtenidos de Investigación a través de la Prospectiva de Marketing del rol que tienen las mascotas (Caninos/Felinos) en los hogares bogotanos en la actualidad y en el 2024: (Tocornal, 2014)

Los animales domésticos han entrado a ser parte de las familias colombianas, comportamiento

detallado en un informe realizado por la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), donde se evidencia que en el país aproximadamente 1 de cada 3 hogares tienen una mascota, la mayoría concentrados en la clase alta. A continuación, se puede observar como se ha comportado la población de mascotas en los últimos años en Colombia.

'000s of animals	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dog Population	4,105.8	4,179.2	4,251.7	4,344.0	4,456.1	4,581.4
Cat Population	1,293.5	1,367.4	1,402.1	1,444.0	1,495.6	1,551.7
Bird Population	1,266.6	1,267.7	1,268.7	1,269.7	1,270.7	1,271.8
Fish Population	1,269.2	1,307.6	1,347.0	1,387.3	1,428.6	1,471.0
Small Mammal Population	325.7	326.1	326.4	326.8	327.1	327.5
Reptile Population	20.1	20.2	20.2	20.2	20.2	20.3

Tabla 5: Indicadores del mercado del cuidado de mascotas, población 2011-2016. Tomado de Euromonitor: (Passport, s.f.)

Por su parte, Colombia no cuenta con un informe establecido para este sector, sin embargo, lo incluye dentro de “Industria de alimentos preparados para animales”. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015). De acuerdo al informe general del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, este sector presentó un crecimiento en su producción del 13,5% y de 14,4% en sus ventas durante el 2015, como consecuencia de una mayor demanda interna e inclusión de novedosas líneas de mercado. (2015)

3.1.3. Tendencias económicas, sociales, culturales y tecnológicas

3.1.3.1. Tendencias económicas

Las categorías relacionadas con animales están creciendo y con ellas su potencial para desarrollar

productos y servicios más interesantes y atractivos para todas los clientes, lo que según Fenalco evidencia las “grandes opciones que surgen alrededor de un mercado de gran tamaño y con altas posibilidades de segmentación”. (Fenalco, f.s). Nuevas alternativas comerciales se han venido ampliando a gran velocidad, por lo que cada vez es más difícil la decisión de compra para los dueños de mascotas quienes se enfrentan a múltiples ofertas de productos y servicios. Así mismo, las empresas productoras y comercializadoras de alimentos, juguetes y accesorios, para gatos y perros, se enfrentan a nuevas ideas de negocio entre las que priman las pymes que dan mayor valor agregado a sus consumidores con productos personalizados. Dentro de las empresas más grandes y reconocidas a nivel mundial se encuentran: Hartz Mountain Corporation, Hill’sPetNutrition, Inc., Mars, Inc., Nestlé Purina PetCare Company, Nutro Products Inc., y Iams. (Tocornal, 2014)

Según Benchmark, estas son las 10 compañías con mayores volúmenes de ventas del sector de la industria de alimentos preparados para animales en Colombia:

Sales ▼ Millions (COP) ▼ Annual ▼ Individual 📄		
Companies	# (46)	2015
PRODUCTORA DE ALIMENTOS CONCENTRADOS ...	1°	1,473,472
SOLLA S.A.	2°	1,427,554
ITALCOL S.A.	3°	1,120,836
ALIMENTOS FINCA S.A.S.	4°	792,695
ITALCOL DE OCCIDENTE S.A.	5°	626,052
ALIMENTOS BALANCEADOS TEQUENDAMA S.A.	6°	402,374
COMPAÑIA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS AGRO...	7°	273,313
QBCO S.A.	8°	225,853
PREMEX S.A.	9°	211,882
NESTLE PURINA PET CARE DE COLOMBIA S.A.	10°	206,991

Tabla 6: Ranking Top 10, volumen de ventas 2015. Datos obtenidos de Benchmark: (EMIS Benchmark, 2016)

Si se detalla la actividad de cada una de estas, se puede observar que la mayoría se dedica a la fabricación y distribución de alimentos concentrados para animales y no están enfocadas en un nicho de mercado de mascota sino de animales en general. Sin embargo, como se nombró con anterioridad, el crecimiento de este sector durante el 2015 si se concentra en las nuevas tendencias del mercado del cuidado de las mascotas. (EMIS Benchmark, 2016)

En la siguiente tabla se pueden observar los diferentes canales comercializadores de comida y productos para mascotas, donde cerca del 85% de participación del mercado le corresponde a los canales moderno y tradicional. Por su parte, las tiendas especializadas en mascotas solo cuentan aproximadamente con un 25% de participación.

% Retail Value	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Store-Base Retailing	85,5	86,8	87	87,1	87	86,5
Grocery Retailers	61,4	62	62,3	62,7	63	62,1
Modern Grocery Retailers	51,7	51,4	51,6	51,9	51,7	50
Hypermarkets	24,2	25,2	25,4	25,7	25,8	25,2
Supermarkets	27,5	26,2	26,3	26,1	25,9	24,8
Traditional Grocery Retailers	9,7	10,6	10,7	10,9	11,3	12,1
Independent small grocers	9,7	10,6	10,7	10,9	11,3	12,1
Non-Grocery Specialists	24,1	24,8	24,7	24,4	24	24,4
Pet Superstores	3,4	7,5	8,1	8,2	8,2	8
Pet shops	20,7	17,3	16,6	16,2	15,8	16,4
Non-Retail channels	14,5	13,2	13	12,9	13	13,5
Veterinary clinics	14,5	13,2	13	12,9	13	13,5
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Tabla 7: Participación de los canales de comercialización de productos del cuidado de mascotas en Colombia 2011-2016. Adaptada de: (Passport, s.f.)

3.1.3.2. Tendencias sociales

El número de mascotas por familia va en aumento con el paso de los años pues afirman que perros y gatos brindan diversión, compañía e inclusive seguridad. En contraste, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el número de hijos por familia disminuye, lo cual permite que cada vez las personas destinen un porcentaje mayor de ingresos a los gastos relacionados con las mascotas (Barón Diana, 2014)

A continuación, se puede observar el gasto promedio mensual por mascota, obtenido a partir de una encuesta realizada a 119 personas en la ciudad de Bogotá.

Salario	% gasto/mes	Valor Gasto
\$ 1.000.000	10%	\$ 100.000
\$ 2.000.000	8.4%	\$ 168.000
\$ 3.000.000	7.9%	\$ 237.000
\$ 4.000.000	6.2%	\$ 248.000
\$ 5.000.000	7.5%	\$ 375.000

Tabla 8: Estimación del gasto mensual por mascota. Tomado de Investigación a través de la Prospectiva de Marketing del rol que tienen las mascotas (Caninos/Felinos) en los hogares bogotanos en la actualidad y en el 2024: (Tocornal, 2014)

Adicionalmente, aparte de las múltiples opciones que existen para la adquisición de productos del cuidado de mascotas, se ha generado una nueva tendencia conocida como tendencia *pet-friendly*. Gracias a ésta algunos establecimientos de comercio se han adaptado para recibir a sus clientes con sus mascotas.

Acorde con el diccionario de Cambridge, el concepto Pet-friendly se puede definir como “used to

describe a place that is suitable for pets or where you can stay with your pet”. Esto demuestra cómo esta tendencia ha cogido fuerza en los países más desarrollados. Estados Unidos, Francia, Holanda, Suecia, Hungría y Alemania son los países más avanzados en este tema.

Actualmente, Bogotá cuenta con cerca de 140 establecimientos, que permiten la entrada a animales. (las2orillas, 2015). Esta tendencia incluye a restaurantes y centros comerciales, dentro de los cuales se encuentran: Oma, La bagatelle, Agadón, Al agua patos, Crepes & Waffles, Hacienda Santa Bárbara, Atlantis y Santafé, en Bogotá; Centro Chía y Bima, en las afueras de la ciudad; y Mayorca Plaza y Oviedo, en Medellín. Todos estos establecimientos se han percatado de que las mascotas se han vuelto acompañantes de tiempo completo para el núcleo familiar y han detectado que incluirlos genera mayor fidelización y recordación para sus clientes. Por esta razón, no solo se han limitado a abrirles las puertas, sino que también han incursionado en prestar diferentes servicios como estaciones de aseo y enfermería de primeros auxilios como es el caso del centro comercial Atlantis. Asimismo, el centro comercial Bima ha creado un programa llamado “Bimascotas” con el que se pretende ofrecer actividades semanales como tarde de picnic, tarde de piscina, adiestramiento, circuitos de salud, encuentro de clubes de razas, Halloween, fiestas de cumpleaños, rumba canina, carnaval de perros y gatos, entre otros. (Galé, 2016).

Por su parte, los dueños son completamente responsables por sus mascotas y sus acciones, por esta razón, para ellos es importante tomar en cuenta que es necesario llevarlos siempre con correa y collar y de ser necesario recoger sus necesidades.

3.1.3.3. Tendencias culturales

El origen del perro como animal evolutivo del lobo se remonta a 100.000 años atrás, sin embargo, los cambios morfológicos que los diferencian de manera sustancial solo se dieron 85.000 años después. Este cambio morfológico se dio gracias al estilo de vida de las sociedades humanas de hace 15.000 años, donde pasaron de ser cazadoras a recolectoras agrícolas adquiriendo así una vida más sedentaria. (Mustaca, 2007)

Los lobos a lo largo de la historia se han caracterizado por ser animales sociales, característica que los perros heredaron, con la diferencia de que estos últimos socializan especialmente con humanos. Esta facultad los convierte en animales “culturizados”, es decir una especie que tiene una fuerte interacción con los hombres desde hace muchos años. (Hare, Brown, Williamson & Tomasello, 2002).

Esta fuerte relación entre perros y humanos, ha llevado a que en la actualidad los humanos adopten a los perros como mascotas o animales de compañía, desarrollando así un vínculo psicoafectivo. Según estudios son 2 los factores que hacen de este vínculo algo posible: el primero consiste en la participación del ser humano en la crianza del cachorro desde su nacimiento por lo que el perro se ve expuesto intensamente a la vida cotidiana del hombre y es este último quien le proporciona alimento y cuidados (Miklósi, Pongráz, Lakatos, Tópal & Csányi, 2005); y en segundo lugar está comprobado que los perros desarrollan un vínculo afectivo con sus dueños similar al de los bebés humanos con sus padres. (Palestrini, Prato, Spiezio & Verga, 2005).

En síntesis, los perros y los humanos viven en estrecho contacto, donde la relación trae efectos beneficiosos para ambas partes. Actualmente, el perro se ha vuelto altamente dependiente del hombre pues es este quien le proporciona todos los recursos necesarios para subsistir. A raíz de este proceso social, la humanidad se ha visto en la necesidad de crear un mercado que satisfaga los deseos, motivaciones o necesidades de la relación perro-humano. En ese sentido el dueño de mascotas se convirtió en un agente demandante de productos y servicios diseñados para facilitar la interacción perro-humano, y para comprender su labor y motivación como comprador es necesario analizar su conducta desde la perspectiva del comportamiento del consumidor en marketing

En mercadeo existen distintas teorías orientadas a la aplicación de las ciencias, como la economía, la administración, la psicología, la geografía, la antropología, la estadística y las matemáticas, que mediante diferentes principios buscan resolver los problemas del mismo. (Rodríguez y Bermúdez 1995). Gracias a estas ciencias sociales, se logra, mediante el mercadeo, ensayar y cuantificar las ideas y principios de los proyectos con el fin de materializarlos.

Dentro de las distintas teorías se encuentran tres destacadas: la teoría de la empresa, aquella que provee a los empresarios la información de cómo las diferentes políticas afectan las cadenas de mercadeo y a los vendedores competentes su efecto en la distribución de recursos, márgenes de mercadeo y devoluciones a los productores (Rodríguez y Bermúdez 1995). Todo esto está relacionado con cómo las empresas definen qué producto lanzar al mercado y cuál va a ser su promoción. La segunda teoría es conocida como la teoría de la demanda del consumidor, que muestra la relación existente entre la demanda del mercado de un producto y ciertas variables

socioeconómicas. Si bien es una teoría que carece de suposiciones realistas, razón por la cual ha sido foco de críticas, hasta ahora es la que pretende generar restricciones sobre cualquier función empíricamente apropiada (Rodríguez y Bermúdez 1995); Por último, surge la teoría de la conducta del consumidor, la cual basa la toma de decisiones de las empresas, en las predicciones sobre cómo actúan los consumidores bajo distintas circunstancias relacionadas con lo que realmente desean, donde compran el producto y cómo los factores culturales afectan la decisión de compra. La idea entonces es que las decisiones relacionadas con productos sean preparadas a raíz de estos descubrimientos. (W.L.Wilkie, 1994).

Con relación a la teoría del consumidor, según Kotler existen 5 modelos diferentes de conducta de los consumidores: 1) el modelo Marshalliano que dice que el individuo toma decisiones racionales basadas en temas económicos; 2) el modelo de Pavlov que hace énfasis en los impulsos, las claves y reacciones como componentes del aprendizaje; 3) el modelo de Freud, basado en los elementos simbólicos que conllevan a realizar una compra; 4) el modelo de Hobbes que se basa en las motivaciones personales para realizar una compra o seguir a una organización; 5) el modelo de Veblen que dice que la mayoría de las personas compran por impulsos emocionales, dejando muchas veces de lado la lógica.

Una de sus vertientes se conoce como **interpretativismo, postmodernismo o experiencialismo**, enfocada en el comportamiento del consumidor como una consecuencia de su conducta. La conducta incluye múltiples factores subjetivos que influyen en la decisión de compra como las emociones, el estado de ánimo, la personalidad, las necesidades y el placer sensorial. (Alejandro Mollá, 2014).

Después de explicar en qué consiste cada una de las tres teorías, de mencionar los 5 modelos y una de las vertientes, se considera pertinente enfocar este proyecto en la teoría del comportamiento del consumidor y en el modelo de impulsos emocionales de Veblen.

Por consiguiente, son los efectos sociales y la conducta individual los factores que influyen en la decisión de compra. No se trata de una actitud meramente racional, sino que influyen variables psicológicas conscientes e inconscientes que impulsan la acción. Para comprender con mayor facilidad estos efectos, es necesario profundizar acerca de los efectos sociales y psicológicos que generan las mascotas, específicamente los perros, en sus dueños.

Según una encuesta realizada a 247 personas de 28 años de edad en promedio en Ciudad de México, el 57,1% consideran a su perro como un miembro de la familia, el 31,2% como una mascota y el 11,7% como el guardián de la casa. Quienes consideran a su perro como miembro de la familia presentan menores niveles de estrés, ansiedad y soledad y mayor salud mental. Este hallazgo se dio gracias a las investigaciones realizadas por Gutiérrez, Granados y Piar en el 2007, quienes descubrieron que la interacción entre humanos y perros disminuye la presión arterial, los triglicéridos y los niveles de colesterol. Este efecto se midió en el momento en que el dueño acaricia a su mascota, estímulo sensorial que libera endorfinas tanto en el humano como en el perro, generando así un vínculo emocional. (Gutiérrez et al., 2007) En principio se puede identificar como las mascotas generan un efecto en el estado de ánimo de sus dueños, situación que puede generar un impacto positivo en las emociones del dueño a la hora de tomar una decisión de compra que involucre a su mascota.

O'Haire en el 2010 indica que existen múltiples teorías acerca de la relación perro-humano, sin embargo, hace referencia a la teoría de la biofilia como una de las más relevantes pues propone que los seres humanos se ven atraídos por otros animales y cosas vivientes debido a que la presencia de un ser vivo hace que el hombre perciba las situaciones como menos estresantes y son capaces de reaccionar con mayor calma. En este sentido, podría explicarse la creciente tendencia de las familias por adquirir una mascota. Asimismo, esta tendencia es resultado de la teoría del apoyo social, que propone que los animales de compañía son un apoyo social que facilita las interacciones entre los seres humanos. (González, 2011)

La familia es considerada como uno de los grupos que tienen mayor poder e influencia sobre el consumidor. Desde la perspectiva del marketing, familia es todo grupo de individuos que comparten vivienda, gastos, decisiones y consumos. Este grupo es de gran influencia debido a que son muchos los productos que dicha comunidad consume. Existen fuertes lazos afectivos entre los individuos, pudiéndose observar que las prioridades de compra se centran en el bienestar de todo el grupo y son los padres quienes tienen influencia educativa a nivel de consumo en los menores. En ese sentido, ya que los perros son considerados como un miembro más de la familia, es evidente como este es una de las fuentes de consumo más importantes dentro del núcleo familiar. Actualmente, son más los padres que deben trabajar para sustentar económicamente el hogar por lo que las mascotas son una excelente solución de acompañamiento para los hijos.

Hoy en día las familias se enfrentan a múltiples opciones a la hora de elegir su mascota y son las preferencias, las experiencias, las posibles alergias, el entorno residencial y las normas culturales, los factores decisivos en esta primera compra o adquisición. Adicionalmente los perros son ideales

para la adaptación de los familiares a nuevas situaciones, por lo que los 82% de las familias estadounidenses suelen adquirir mascotas en momentos de separación, divorcio o muerte. Los perros son considerados el centro de atención pues generan mayor acercamiento y cohesión entre los miembros de la familia.

A raíz de este fenómeno de involucramiento, los niveles emocionales y de cariño en el núcleo familiar aumentan, incluyendo a la mascota en celebraciones especiales como cumpleaños y navidad. Es en este momento en que se produce la segunda decisión de compra pues las emociones impulsan a los dueños a comprar obsequios para su mascota, o en su defecto obsequios que la mascota “regalará” al resto de la familia. En ocasiones no solo se trata de la compra de objetos, sino que la mascota pasa a ser el centro de celebración, donde la familia planea fiestas destinadas a festejar el cumpleaños de su mascota.

Según una encuesta realizada en Estados Unidos a 193 personas de 31 empresas diferentes, 87% de las personas respondieron que incluían a sus mascotas en sus vacaciones, 65% canta o baila por su mascota, 52% prepara comida especial para su mascota, 53% pide permiso laboral para cuidar su mascota cuando está enferma y el 44% lleva a su mascota al trabajo. (Wells & Perrine, 2001).

En Estados Unidos cerca de 20.000 hoteles permiten el ingreso de huéspedes con mascotas. Allí, las habitaciones destinadas para este fin se encuentran en un área específica. Algunos hoteles han desarrollado estrategias para poder atraer a los dueños de mascotas como el hotel Ritz-Carlton el cual ofrece dentro de sus servicios masajes y manicure para perros, o el Driskill Hotel que brinda la posibilidad a los huéspedes de acceder a una cama para sus mascotas. (Travel & Tourism Market

Research Handbook, 2014). Como estos dos hoteles hay miles más y a la lista se suman aerolíneas, restaurantes e incluso ciudades enteras que han optado por cambiar el chip y adaptarse a las nuevas exigencias y necesidades de sus clientes. Por su parte Francia es el único país que permite el ingreso de las mascotas a los supermercados. Adicionalmente, cuenta con dispensadores de bolsas y platonos de agua distribuidos por los parques y espacios públicos. En Holanda y Suecia, viajar con la mascota en tren solo requiere adquirir un tiquete especial por tan solo tres euros. (4 Patas, s.f.)

Por último, es pertinente mencionar que dichos países han desarrollado servicios de alimentación tanto para humanos como para sus mascotas. El ejemplo más claro de esta situación es el del famoso restaurante de hamburguesas “Shake-Shack” en Estados Unidos. Este restaurante diseñó un menú especial para perros, donde los dueños pueden seleccionar dentro una variedad de productos, la alimentación para su mascota. Adicionalmente adecuaron sus instalaciones de forma tal que los perros pudieran disfrutar de su comida sin incomodar al resto de los comensales. Así mismo lo realiza “Pets Deli, fresh pet food” en Alemania. Este restaurante fue diseñado para que los gatos y perros disfrutaran de un plato preparado especialmente para ellos, mientras que sus dueños disfrutan de un café y de productos de panadería.

Estos países son un modelo a seguir para regiones como América Latina, especialmente para Colombia donde la implementación de la tendencia *pet-friendly* ha comenzado a generarse, pero aún se encuentra subdesarrollada.

3.1.3.4. Tendencias tecnológicas

Hoy en día las herramientas tecnológicas como redes sociales son fundamentales al momento de posicionar un producto o servicio en el mercado. Este medio de comunicación permite incrementar la comunicación y alcanzar a un mayor número de personas aún más cuando se trabaja de la mano con el “voz a voz”.

Las empresas están moviéndose a este tipo de mercadeo y por esta razón PetGlacée quiere incursionar para estar a la vanguardia de lo que el mercado debe ofrecer. Los medios definidos son los siguientes:

- **Página WEB:** se decidió crear una página Web, ya que a través de esta se podrá dar información detallada de PetGlacée en cuanto a sus iniciativas, innovaciones, información de contacto y demás.
- **Instagram:** se decidió crear una página en Instagram para brindar consejos, tips e información de veterinarias a los clientes de PetGlacée. Adicional a esto mediante esta, se mostrarán imágenes de los productos y de los clientes disfrutándolos.
- **Facebook:** Mediante Facebook se mostrará todo lo que se está haciendo con el subsidio cruzado y los impactos sociales que esta iniciativa puede causar. Se buscará que la gente conozca y crea en lo que hace la compañía y así mismo opine acerca de cada una de las iniciativas.

- **Estrategia Publicitaria:** La estrategia publicitaria que tendrá PetGlacée estará enfocada principalmente en la página web y en 2 redes sociales que serán Instagram y Facebook. Se decidió utilizar estos medios publicitarios debido a que estudios indican que el cerebro humano procesa 60.000 veces más rápido una imagen que un texto y recuerda un 80% de lo que ve, comparado con tan solo un 20% de lo que lee. Adicional a esto estudios demuestran que el contenido visual es 43% más persuasivo y con altas probabilidades de ser compartido por medio de redes sociales. (Parera, s.f.)

Por esta razón, la estrategia está enfocada en mantener las redes sociales y la página web actualizadas. En redes sociales se buscará tener cada día un mayor número de seguidores y que estos compartan su experiencia consumiendo los helados junto con su mascota. La idea será impulsar dicho comportamiento con premios y concursos que otorguen beneficios tanto con los productos de PetGlacée como con las veterinarias aliadas. Así mismo, se busca que mediante el voz a voz se logre dar a conocer la página web en la que se publicarán consejos y tips para cuidado de mascotas. Junto con todo esto, se tendrá publicidad en las veterinarias, ubicando pendones donde se hable de la marca.

3.1.4. Conclusiones y Resultados de la investigación de mercado

Uno de los factores determinantes para la realización del modelo de negocio radica en comprender los deseos, necesidades o impulsos que motivan a los dueños de mascotas a tomar una decisión de compra. Por esta razón, se decidió realizar una segunda encuesta para identificar todos aquellos

factores que afectan la decisión de compra. En esta ocasión, la encuesta solo fue realizada a personas que tuvieran mascota. Se realizó de manera virtual y presencial en la ciclovía, en parques y en veterinarias. Según el mercado objetivo para el primer año se calculó una muestra representativa de 350 personas tomando un nivel de la confianza del 95%.

Para las conclusiones de la investigación de mercado realizada por PetGlacée se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el rol que su mascota cumple dentro de su hogar?: con esta pregunta el objetivo era identificar cómo veían las personas a la mascota dentro del hogar y de esta manera comprender a mayor profundidad la relación psicológica que se maneja a la hora de tomar una decisión de compra. (ver anexo 10)
 - a. Animal de compañía
 - b. Un hijo más
 - c. Guardián de la casa
 - d. Un amigo más
 - e. Otros

- A la hora de elegir un producto o servicio para su mascota ¿Qué factor es más importante?: esta pregunta se escogió porque la idea era identificar qué factor era el más influyente en el momento de elección de un producto para las mascotas. (ver anexo 11)
 - a. Salud
 - b. Bienestar y entretenimiento
 - c. Estética

d. Seguridad

- ¿Qué tipo de productos o servicios son los que más demanda para su mascota?: la idea con esta pregunta era conocer por qué tipo de producto o servicio se inclinaban las personas a la hora de tomar una decisión. Si se logra identificar los productos o servicios que prefiere el mercado es más fácil crear una relación estrecha de acompañamiento a través de contenido en las redes sociales que atraiga a los dueños de mascotas. (ver anexo 12)

a. Alimentación

b. Salud

c. Baño y peluquería

d. Juguetes y entretenimiento

e. Seguridad

f. Guardería

- ¿Qué factor influye más en su decisión de compra?: con esta pregunta la idea era conocer el factor más importante para saber a qué son sensibles las personas al momento de tomar la decisión de compra de un producto o servicio. Esto proporciona una idea más clara de que factores son determinantes en un producto, en este caso los helados, para que un cliente se vea fuertemente atraído. (ver anexo 13)

a. Precio

b. Marca

c. Recomendación del veterinario

- d. Recomendación de un amigo
- e. Información disponible en las redes sociales
- f. Lugar de adquisición
- g. Otros

A continuación, se encuentran 6 preguntas relacionadas a nivel de influencia que tienen los factores anteriores en la decisión de compra. Se buscaba identificar el orden de importancia de mayor a menor de los factores más influyentes para las personas, lo que nos permite encontrar vías de acceso confiables al consumidor.

- Califique de 1 a 5 que tanto influye el PRECIO en su decisión de compra. Siendo 1 nada y 5 totalmente. (ver anexo 14)
 - Califique de 1 a 5 que tanto influye la MARCA en su decisión de compra. Siendo 1 nada y 5 totalmente. (ver anexo 15)
 - Califique de 1 a 5 que tanto influye la RECOMENDACIÓN DEL VETERINARIO en su decisión de compra. Siendo 1 nada y 5 totalmente. (ver anexo 16)
 - Califique de 1 a 5 que tanto influye la RECOMENDACIÓN DE UN AMIGO en su decisión de compra. Siendo 1 nada y 5 totalmente. (ver anexo 17)
 - Califique de 1 a 5 que tanto influye la INFORMACIÓN DISPONIBLE EN REDES SOCIALES en su decisión de compra. Siendo 1 nada y 5 totalmente. (ver anexo 18)
 - Califique de 1 a 5 que tanto influye el LUGAR DE ADQUISICIÓN en su decisión de compra. Siendo 1 nada y 5 totalmente. (ver anexo 19)
-
- ¿Qué actividad suele hacer con su mascota?: con esta pregunta se buscaba conocer a qué

se dedican las personas cuando pasan tiempo con sus mascotas. Identificar patrones de comportamiento permite diseñar un producto que se acomode a las necesidades del consumidor. (ver anexo 20)

- a. Jugar
 - b. Entrenar (hacer ejercicio)
 - c. Caminar
 - d. Ninguna
 - e. Otros
-
- ¿Saca a su mascota a la ciclovía?: La ciclovía es una actividad con alta afluencia de personas y es un momento ideal para consumir helados por lo que se creía pertinente indagar sobre la viabilidad del modelo de negocio en este espacio. (ver anexo 21)
 - a. Si
 - b. No

 - ¿Qué tipo de producto utiliza para hidratar a su mascota durante la ciclovía?: se quería conocer si los helados eran una opción viable para las personas a la hora de hidratar a sus mascotas (ver anexo 22)
 - a. Agua
 - b. Bebidas
 - c. Helados

- ¿Cuánto estarían dispuesto a pagar por un helado para su mascota?: con esto se buscaba determinar el precio adecuado para los helados según la sensibilidad del cliente ante este factor. (ver anexo 23)
 - a. 1.000 - 2.000
 - b. 2.000 - 4.000
 - c. 4.000 - 6.000
 - d. Más de 6.000

Según toda la investigación realizada podemos concluir que 67,7% de los hogares colombianos consideran a sus mascotas un hijo más, esto indica que los lazos sentimentales que existen entre los dueños y sus mascotas son tan fuertes que generan impulsos psicológicos y emocionales a la hora de realizar una compra. Esta compra se puede dar por un impulso mas que por una necesidad. Esto se está dando principalmente a la importancia y el amor que hoy en día se le está brindando a las mascotas en los hogares.

El 47% de los encuestados contestaron que la salud de su mascota es un factor fundamental a la hora de elegir un producto o servicio. Seguido por el bienestar y el entretenimiento con un 41,9%. Así mismo el producto que más demandan es la alimentación con un 79,6%. PetGlacée ha buscado satisfacer esta necesidad y es por esta razón que se ha decido involucrar a las veterinarias como el principal canal de venta y los parques como sinónimo de bienestar y entretenimiento. Los consumidores relacionan las veterinarias con la salud de su mascota y si encuentran los helados PetGlacée allí, seguro no dudarán en que son saludables y nutritivos.

El negocio de helados tiende a ser un mercado de impulso, donde el consumidor no necesita realmente el producto, sino que simplemente desea satisfacer un pequeño antojo o placer. Por lo general existe una inclinación ante la creencia de que es un mercado que se mueve netamente por el precio, sin embargo, los resultados de las encuestas señalan que si es un factor importante al igual que la marca pero que finalmente lo que determina la decisión de compra es la recomendación de un veterinario. El 54,1% afirman que la imagen que tiene un veterinario ante un producto es fundamental.

Se tenía en mente entrar al mercado a través de tilineros en la ciclovia debido a que es un espacio con alta afluencia de personas y la tendencia de una vida saludable es cada vez más común en los bogotanos. Asimismo, la tendencia *pet-friendly* nos llevó a pensar que cada vez era más común la presencia de perros en la ciclovia acompañando a sus dueños para entrenar, caminar o jugar. Desafortunadamente, los resultados no fueron los esperados pues tan solo un 37,1% de los encuestados afirman llevar a su mascota a la ciclovia, mientras que el 62,9% restante dicen todo lo contrario. En ese sentido PetGlacée deberá tomar este canal como secundario y serán las veterinarias el canal de mayor ingreso basado en el comportamiento del consumidor.

Finalmente, cabe resaltar que el producto más utilizado para la hidratación de las mascotas es el agua con un 98,1%. Sin embargo, a la hora de realizar las encuestas se indagó un poco más sobre el tema y se identificó que la gran mayoría de las personas no utilizan otro mecanismo de hidratación debido a su desconocimiento. La mayoría afirmaron que no sabían de la existencia de helados para sus mascotas pero que se encontraban fuertemente atraídos por la idea. Esto indica que hay una gran falencia en el mercado, puesto que, aunque existen múltiples competidores los

consumidores no los conocen.

3.2. La competencia

Después de un de un análisis de la competencia y una investigación de Benchmarking encontramos que actualmente nuestros principales competidores son: Pet Gourmet, Dogsy, La Paletteria Perruna, Lamidos, Pupcakes Gourmet, Heladogs, Creoliartesanal, Dowolf, Paws Biscuit y Dolce Pecato, en Pereira.

Como se puede observar en la tabla 9 la mayoría de la competencia cuenta con un registro en la cámara de comercio lo que los hace establecimientos comerciales formales, de acuerdo a esto no se puede considerar un diferenciador clave dentro del mercado.

Un factor importante es que se logra observar que el mercado está en su etapa de expansión pues tiene muy pocos años de antigüedad en el país. Esto lleva a pensar que las posibilidades de crecimiento y reconocimiento son amplias siempre y cuando se ingrese con una idea novedosa y competitiva que genere un valor agregado y diferenciador frente a los demás participantes de la nueva era *pet-friendly*.

Los competidores con mayor potencial son: Pet Gourmet, PupCakes Gourmet, Dowolf y Paw Biscuits. Estas empresas se caracterizan por tener un amplio portafolio conformado por 3 o 4 categorías de productos, dentro de las cuales se encuentran: helados, galletas, tortas y muffins. Teniendo en cuenta que las redes sociales y el internet son un aliado para las empresas que buscan

mantenerse y moverse al ritmo del mercado, la mayoría cuentan tanto con página web, como con mínimo 2 redes sociales a excepción de Paw Biscuit, que no tiene portal web y solo maneja facebook como su principal canal en las redes.

	Año de creación	Productos	Ciudad	Página web	Redes sociales	Registrado	Humanos	Perros	Alianza con veterinarias	Registro ICAS	Precio
Dolce Pecatto	2015	Helados Cupcakes	Pereira	No	Facebook	No	Si	Si	No	No	\$ 4.000
Pet Gorumet	2012	Galletas Helados Muffins Tortas	Bogotá	Si	Facebook, Twitter, Instagram, Youtube	Si	No	Si	No	Si	\$ 4.500
Dogsy	2014	Helados	Bogotá	Si	Facebook Twitter Instagram	Si	No	Si	No	No	\$ 3.500
La Paletteria Perruna	2016	Helados	Bogotá	No	Facebook Twitter Instagram	Si	No	Si	No	No	\$ 3.500
Heladog's	2016	Helados	Bogotá	No	Instagram	Si	No	Si	No	No	\$ 3.000
Pupcakes Gourmet	2014	Helados Comidas Tortas Snacks	Bogotá	Si	Facebook Instagram	Si	No	Si	Si	Si	\$ 3.000
Dowolf	2016	Galletas Tortas Muffins Paletas	Cali	Si	Facebook Instagram	Si	No	Si	No	No	\$ 4.000
Paws Biscuit	2016	Helados Galletas Tortas Muffins	Medellín	No	Facebook	Si	No	Si	No	No	\$ 5.500
Creoliartesanal	2017	Galletas Helado	Bogotá	Si	Facebook	No	No	Si	No	No	\$ 3.000
Lamidos	2017	Helados	Bogotá	No	Facebook Instagram	No	No	Si	No	No	\$ 3.000

Tabla 9: Cuadro comparativo de la competencia. Empresas de helados para perros en Colombia.

Por otro lado, se realizó una investigación cualitativa donde se logró identificar los sabores para perros que actualmente se encuentran en el mercado. Estos son: mango, zanahoria, galleta, mantequilla de maní, fresa, carnes, hígado, pollo y manzana. Adicionalmente se encontró que los precios oscilan entre \$2.000 y \$5.500 en la categoría de helados-paletas. Lo anterior muestra un rango amplio e indica que los clientes no son sensibles al precio, razón por la cual no se puede considerar como un factor diferencial.

Por esta razón, algunas de estas empresas han optado por generar diferentes alternativas para lograr la fidelización de los clientes, principalmente a través de redes sociales y experiencias de marca. Un claro ejemplo de este fenómeno es Dowolf en Cali que ofrece fiestas de cumpleaños para mascotas, algo poco común dentro de la sociedad colombiana, reafirmando el enfoque en generar recuerdos y emociones en el cliente.

Debido a lo anterior, es importante resaltar el estudio del comportamiento del consumidor y su influencia en las decisiones que toman los clientes. El saber qué los motiva, qué los impulsa y qué los hace llegar al momento de compra es indispensable para lograr que ideas creativas vayan más allá de eso y se conviertan en un verdadero potencial para quienes las moldean desde el principio.

Siete de las diez empresas catalogadas como competidores de PetGlacée se encuentran en la ciudad de Bogotá y los otros tres en Medellín, Cali y Pereira. Lo anterior reafirma la sensación de que el mercado está en pleno crecimiento y que la capital del país es una zona estratégica para crecer con este tipo de negocios.

Cabe aclarar, que de los diez competidores solo uno cuenta con alianzas estratégicas con veterinarias, lo que a su vez lo hace ser uno de los competidores más fuertes en el mercado pues ha optado por una estrategia comercial de mayor amplitud, cobertura y credibilidad. Pese a su gran fortaleza PupCakes Gourmet, no ha incursionado en alimentos para humanos, lo cual es una ventaja competitiva para PetGlacée. Sin embargo, existe un solo competidor que ofrece dicho servicio, conocido como Dolce Peccato y aun así no cuenta con registro de Cámara y Comercio y tampoco con una estrategia comercial lo suficientemente robusta para convertirse en uno de los competidores más fuertes.

A continuación, se pueden observar las diferentes marcas que existen en el mercado de helados para perros con sus respectivas fortalezas (F) y debilidades (D).



F Helados para humanos
D No está registrado



F Variedad de productos
D No alianzas con vet



F Variedad redes sociales
D No alianzas con vet



F Variedad redes sociales
D No pagina web



F Pagina Web
D No está registrado



F Precio competitivo
D No pagina web



F Variedad de productos
D No helados para hum



F Variedad de productos
D No helados para hum



F Variedad de productos
D No alianzas con vet



F Precio competitivo
D No está registrado

3.3. DOFA

A partir de un análisis DOFA, se pudo identificar las características internas y externas del proyecto de emprendimiento. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos con esta matriz se pueden rastrear cuáles son los aspectos fuertes y débiles de la idea, así como las oportunidades y amenazas del mercado.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Alta calidad en los productos- Vínculo emocional- Confiabilidad de los usuarios- Excelencia en servicio- Factor responsabilidad social- Alto nivel de relacionamiento con el cliente a redes sociales	<ul style="list-style-type: none">- Nicho de mercado amplio- Tendencia a tener menos hijos- Crecimiento de población de mascotas- Marketing viral- uso de redes sociales- Humanización de mascotas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Negocio con posibles errores de ejecución- Portafolio pequeño de productos- Bajo reconocimiento en el mercado- Desconocimiento del uso de redes sociales	<ul style="list-style-type: none">- Competencia posicionada- Nuevas normas legales- Imitadores- Respuesta agresiva de los competidores

Tabla 10: Factores DOFA para la elaboración de estrategias de acción.

Estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades)

Como ya se ha nombrado anteriormente, el mercado de mascotas viene en un constante crecimiento debido a que las personas están cambiando su percepción de familia y en muchas ocasiones ya no ven el tener hijos como una opción, bien sea por decisión propia o por temas ajenos, pasando de la familia tradicional a la conformada por humanos y mascotas, especialmente perros. Adicionalmente, las mascotas han pasado a tener un papel mucho más importante dentro

de los hogares, donde se presenta una tendencia de humanización, en la que muchas veces se trata al animal como un ser que va más allá y se convierte en un miembro muy importante. Lo anterior se refleja en el hecho de que cada día las personas invierten un porcentaje mayor de sus ingresos en el cuidado de la misma, pues para ellos es muy importante su bienestar y salud.

Teniendo como fundamento la mezcla entre el comportamiento del consumidor y la motivación emocional de la compra, PetGlacée busca generar un complemento entre la alta calidad de los productos y un servicio personalizado donde el actor principal sea la mascota y sus cuidados. Como compañía se es consciente del impacto que tiene el buen trato hacia las mascotas y se considera que este es el principal músculo de fidelización. Para estar alienados con esto, los integrantes del equipo de trabajo deben ser amantes de los animales y deben estar capacitados para tratar con ellos.

Así mismo, es importante resaltar que PetGlacée tendrá un lado responsable socialmente, donando un 10% de las ventas a la esterilización de animales abandonado.

Se ha decidido prestar un servicio de domicilios y de venta a través de aliados como las veterinarias y tiendas de mascotas, generando un vínculo estrecho con los usuarios durante el resto de la semana. Adicional a lo anteriormente mencionado, PetGlacée quiere manejar todo el mercado a través de redes sociales donde los usuarios no solo encuentren la oferta de productos, sino que también estén expuestos a un amplio contenido de consejos, datos curiosos y hechos acerca de las mascotas y la idea de negocio.

Estrategia DO (Debilidades-Oportunidades)

Para la compañía es claro que, al ser un negocio nuevo, la participación de mercado será pequeña pues los clientes no tendrán gran conocimiento de la idea de negocio. Así mismo si se tendrá un portafolio de productos pequeño enfocado únicamente a los helados. Sin embargo, existe la oportunidad de que los humanos están teniendo cada vez más mascotas especialmente perros. La amplitud del mercado y de los clientes potenciales, es vital para poder superar las debilidades que se tienen al ser nuevos competidores. Por esta razón, es importante manejar el mercado a través de redes sociales y voz a voz. Si se observa a los competidores en general tienen en promedio cerca de 13,6 mil seguidores en sus redes sociales, pero publican contenido netamente de sus productos. La oportunidad de crecimiento es clara, al ser un competidor nuevo se conocerá qué ha hecho la competencia y cuáles de esas acciones han funcionado o fracasado. Con esto se podrán generar estrategias que permitan crecer año a año quitando participación de mercado a quienes ya se encuentran en este amplio mundo.

Estrategia FA (Fortalezas-Amenazas)

Teniendo en cuenta todos los aspectos mencionados con anterioridad, PetGlacée es un negocio que a simple vista es fácil de imitar por su bajo nivel de inversión y pocas barreras de entrada al sector. Por esta razón, hemos pensado en un modelo de negocio completo y transversal que cubra la mayoría de temas de interés para los dueños de mascotas posicionándonos así como los líderes en el mercado. La mayoría de la competencia es de carácter artesanal lo que nos genera una ventaja competitiva ante la confiabilidad de nuestros productos. Además de un excelente servicio con los

más altos estándares de calidad, PetGlacée tendrá como aliados a las veterinarias y tiendas de mascotas de Bogotá generando así un mayor nivel de credibilidad en el mercado e imposibilitando la entrada de nuevos competidores. Por último, PetGlacée cuenta con un objetivo social, donde un 10% de las ventas será dirigido para la esterilización de mascotas en estado de abandono. De esta manera buscamos sensibilizar a nuestros clientes para generar un mayor impacto social y finalmente una mayor fidelización.

Estrategia DA (Debilidades-Amenazas)

PetGlacée cuenta con un nuevo equipo de trabajo, lleno de ideas y soluciones para nuestros consumidores. La estrategia debe estar centrada en el buen posicionamiento de la marca a través de todas las estrategias antes nombradas y ser los pioneros en cumplimiento de los términos legales. Como ventaja ante nuestros competidores, PetGlacée se asesorará de expertos para conseguir la certificación ICA del Instituto Colombiano Agropecuario de acuerdo con la resolución **001391** del 15 de marzo de 2013. Este certificado nos proporciona confiabilidad y credibilidad en el mercado. (Pet Gourmet, 2013)

4. Plan Comercial

4.1. Inversión Inicial

Para iniciar con la operación de PetGlacée, es importante contar con un capital de 60 millones de pesos aproximadamente. Este monto será destinado para la compra de activos fijos claves como

los congeladores, tilineros, equipos tecnológicos, diseño de la página web y un vehículo. A continuación, se puede observar la inversión en CapEx para los primeros 4 años y su respectivo gasto de depreciación.

Costo	
Congeladores	2,856,000
Tilineros	1,547,000
Smartphone	1,200,000
Computador	1,340,990
Ipad	1,379,990
Página Web	5,950,000
Camioneta	28,000,000
Seguro Todo Riego	2.9%

Tabla 11: Valor unitario de los activos fijos.

Inversión				
Activos	Inicial	2019	2020	2021
Congeladores	11,915,232	5,911,920	17,752,896	14,765,520
Tilineros	3,227,042	1,601,145	-	1,599,598
Smartphone	1,251,600	-	1,342,041	-
Computador	4,195,958	-	-	-
Ipad	1,439,330	-	-	-
Página Web	5,950,000	-	-	-
Camioneta	32,000,000	-	-	-
Seguro Todo Riesgo	928,000	742,400	556,800	556,800
Total	59,979,161	7,513,065	19,094,937	16,365,118

Tabla 12: Proyección de la inversión en activos fijos.

Gasto Depreciación				
Activos	2018	2019	2020	2021
Congeladores	1,191,523	1,782,715	3,558,005	5,034,557
Tilineros	645,408	965,637	965,637	1,285,557
Smartphone	250,320	250,320	518,728	518,728
Computador	839,192	839,192	839,192	839,192
Ipad	287,866	287,866	287,866	287,866
Camioneta	6,400,000	6,400,000	6,400,000	6,400,000
Total	9,614,309	10,525,730	12,569,428	14,365,899

Tabla 13: Proyección del gasto de depreciación correspondiente a los activos fijos.

Esta inversión inicial se financiará a través un crédito bancario de 30 millones de pesos y unos aportes por parte de los socios de 42 millones de pesos (Cada socio aportará un total de 14 millones de pesos). El crédito bancario se pagará durante los dos primeros años con cuotas semestrales e interés de 1,5% mensual vencido.

Préstamo				
Intereses		1.50%	MMV	
Mes	Desembolso	Amortización	Intereses	Saldo
0	30,000,000			30,000,000.00
1			450,000	30,000,000.00
2			450,000	30,000,000.00
3			450,000	30,000,000.00
4			450,000	30,000,000.00
5			450,000	30,000,000.00
6		- 7,500,000.00	450,000	22,500,000.00
7			337,500	22,500,000.00
8			337,500	22,500,000.00
9			337,500	22,500,000.00
10			337,500	22,500,000.00
11			337,500	22,500,000.00
12		- 7,500,000.00	337,500	15,000,000.00
13			225,000	15,000,000.00
14			225,000	15,000,000.00
15			225,000	15,000,000.00
16			225,000	15,000,000.00
17			225,000	15,000,000.00
18		- 7,500,000.00	225,000	7,500,000.00
19			112,500	7,500,000.00
20			112,500	7,500,000.00
21			112,500	7,500,000.00
22			112,500	7,500,000.00
23			112,500	7,500,000.00
24		- 7,500,000.00	112,500	-

Tabla 14: Cuadro de amortización de la deuda.

4.2. Costo de Ventas

Debido a los altos niveles de inversión requeridos para montar una fábrica de producción de helados, se tomó la determinación de maquilar esta parte del proceso. Después de evaluar

diferentes alternativas, se eligió a Rico Helado S.A.S. como el proveedor de helados de PetGlacée. Rico Helado S.A.S. es la empresa de helados más grande de Venezuela. En el 2012 inauguró su fábrica de helados en Bogotá y pasó a ser la empresa más moderna de Latino América. Tiene una capacidad producción de 2.000 toneladas mensuales. A parte de su gran capacidad, Rico Helado nos proporcionará toda la logística de distribución a las diferentes veterinarias y/o tiendas de mascotas. Esta empresa incurrirá en todo el proceso productivo, desde la compra de la materia prima hasta la entrega en los diferentes puntos de venta que PetGlacée tiene. Para cerrar el trato Rico Helado deberá firmar un contrato de confidencialidad para mantener en secreto las recetas de PetGlacée. Cabe aclarar que Rico Helado, nunca antes ha producido helados para perros, pero decidió incursionar en este mercado debido a su crecimiento exponencial. Adicionalmente, cree en el potencial de convertir este negocio en un proceso industrializado comparado con el método artesanal implementado por los competidores.

La siguiente tabla muestra el costo de cada producto proyectado al año 2021. Este costo unitario incluye todo el proceso de producción y distribución cobrado por Rico Helado S.A.S.

Costos Unitarios				
	2018	2019	2020	2021
Fresa, Banano y Mantequilla de Maní	649.20	671.92	696.11	719.78
Caldo de Pollo	604.92	626.09	648.63	670.68
Caldo de Carne	604.92	626.09	648.63	670.68
Mora	608.17	629.46	652.12	674.29
Cheescake de limón	635.10	657.33	680.99	704.14
Chocolate	611.17	632.56	655.33	677.61
Promedio	618.91	640.57	663.64	686.20

Tabla 15: Costos unitarios por producto.

A continuación, se puede observar el costo de ventas total por año correspondiente a las unidades

vendidas por año y al mix de ventas por producto.

Mix Ventas	
Fresa, Banano y Mantequilla de Maní	20%
Caldo de Pollo	15%
Caldo de Carne	18%
Mora	12%
Cheescake de limón	15%
Chocolate	20%
TOTAL	100%

Tabla 16: Mix de ventas por producto.

Unidades vendidas x año				
	2018	2019	2020	2021
Fresa, Banano y Mantequilla de Maní	5,691	9,025	18,369	25,679
Caldo de Pollo	4,268	6,768	13,777	19,260
Caldo de Carne	5,122	8,122	16,532	23,112
Mora	3,415	5,415	11,022	15,408
Cheescake de limón	4,268	6,768	13,777	19,260
Chocolate	5,691	9,025	18,369	25,679
TOTAL	28,454	45,123	91,846	128,397

Tabla 17: Unidades vendidas por año de cada producto.

Costo Ventas Año				
	2018	2019	2020	2021
Fresa, Banano y Mantequilla de Maní	3,694,527	6,063,761	12,786,998	18,483,558
Caldo de Pollo	2,581,901	4,237,628	8,936,127	12,917,137
Caldo de Carne	3,098,281	5,085,153	10,723,352	15,500,565
Mora	2,076,618	3,408,316	7,187,309	10,389,229
Cheescake de limón	2,710,700	4,449,023	9,381,909	13,561,514
Chocolate	3,478,103	5,708,547	12,037,939	17,400,795
TOTAL	17,640,131	28,952,428	61,053,634	88,252,797

Tabla 18: Costo de ventas correspondiente a cada año.

4.3. Gastos Fijos

Los gastos fijos incluyen todos aquellos que hacen parte de la operación de PetGlacée. En este

caso se hace referencia a los gastos administrativos y de ventas. Estos gastos se proyectan hasta al 2021 según el aumento de la inflación y el crecimiento de la compañía.

Gastos Fijos	2018	2019	2020	2021
Salario Vts	12,772,258	21,814,990	23,290,646	34,188,845
Salario Adm	45,152,319	48,103,772	51,261,217	54,628,738
Arriendo	-	5,006,400	10,373,261	32,177,855
Servicios	180,000	372,600	772,027	2,394,828
Publicidad	6,500,000	6,779,500	7,016,783	7,269,387
Celular	1,762,800	1,838,600	3,805,903	3,942,915
Internet	970,800	1,012,544	2,095,967	6,514,265
Depreciación	9,614,309	10,525,730	12,569,428	14,365,899
Seguro	928,000	742,400	556,800	556,800
Movilidad	1,440,000	2,880,000	2,880,000	4,320,000
Mant. Pág. Web	420,000	434,700	450,349	465,661
Otros	5,623,402	7,540,983	13,008,195	18,867,086
Total	85,363,889	107,052,220	128,080,575	179,692,280

Tabla 19: Gastos operaciones en lo que incurre PetGlacée año a año.

Dentro de Salario de Ventas se incluye el salario de los domiciliarios. A los domiciliarios de les paga un salario mínimo con prestaciones proporcional al tiempo de trabajo. Se tomó la determinación de hacer entrega de domicilios una vez por semana por ende a los domiciliarios se les pagara el salario mínimo correspondiente a 4 días del mes. Del mismo modo aplica para los tilineros quienes trabajaran únicamente los sábados y domingos de cada mes. Adicionalmente, hay que tomar en cuenta el aumento salarial año a año, junto con el subsidio de transporte.

Supuestos	2018	2019	2020	2021
salario mínimo	789,357	844,612	903,735	966,997
subsidio transporte	86,715	89,750	92,981	96,142

Variación Salarial 7% 7% 7% 7%

Tabla 20: Supuestos para el cálculo del gasto salarial.

Salarios Vt	2018	2019	2020	2021
Domiciliario	2,554,452	5,453,747	5,822,661	9,324,231
Tilineros	10,217,807	16,361,242	17,467,984	24,864,615
TOTAL	12,772,258	21,814,990	23,290,646	34,188,845
# Domiciliarios	1	2	2	3
#Tilineros	2	3	3	4

Tabla 21: Gasto operacional de ventas en salarios (calculo anual).

Prestaciones Sociales	
Cesantías	8.33%
Vacaciones	5.07%
Prima	8.33%
Intereses Cesantías	1.00%
Aportes:	
Seguridad Social	
Salud	0%
Pensión	12%
A.R.L.	4%
SENA	0%
I.C.B.F.	0%
Subsidio familiar	4%
TOTAL	42.73%

Tabla 22: Porcentajes prestacionales aplicables al cálculo de salarios.

El Salario Administrativo, incluye un salario mínimo con sus respectivas prestaciones para cada una de las gerentes: comercial, mercadeo, financiera. También incluye el salario de un auxiliar contable quien trabajará únicamente una vez cada quince días para proporcionar el soporte necesario.

Salarios Adm	2018	2019	2020	2021
Gerente mercadeo-RRHH	14,560,374	15,543,180	16,594,585	17,716,038
Gerente comercial	14,560,374	15,543,180	16,594,585	17,716,038
Gerente financiero	14,560,374	15,543,180	16,594,585	17,716,038
Contador	1,471,196	1,474,231	1,477,462	1,480,623
TOTAL	45,152,319	48,103,772	51,261,217	54,628,738

Tabla 23: Gasto operacional de administración en salarios (calculo anual).

4.4. Precio

PetGlacée maneja dos tipos de precios, el precio de lista (PDL) y el precio sugerido al público (PVP).

El PDL es precio que se maneja para las veterinarias y/o tiendas de mascotas. Se maneja un precio de venta diferente al del público pues al realizar un contrato de comodato con estos establecimientos, PetGlacée les proporcionamos los congeladores a cambio de la exclusividad de venta de nuestros productos y un precio unitario especial de \$1.901 pesos + IVA. De esta manera ellos también ganan un porcentaje considerable sobre la venta final. El PDL maneja en promedio un margen del 67% para PetGlacée.

El PVP es el precio al que deben vender las veterinarias y/o tiendas de mascotas al consumidor final. Este precio tiene un margen del 30% para estos establecimientos. De esta manera, los establecimientos compran los helados a \$1.901 pesos + IVA la unidad y lo deben vender al público a \$3.500 pesos. Por otro lado, PetGlacée tiene contacto directo al consumidor cuando realiza ventas a través de los tilineros y domiciliarios, en ese sentido debe manejar el mismo PVP que las veterinarias y/o tiendas de mascotas para mantener una buena relación con dichos establecimientos

y cuidar su reputación ante el consumidor final.

Fresa, Banano y Mantequilla de Maní

Costo	\$	649
PDL	\$	1,901
PDL + IVA	\$	2,262
PVP	\$	3,500
UT B	\$	1,252
UT B Tercero	\$	679
MB PetGlacée		66%
MB Tercero		30%

Tabla 24: PDL y PVP del helado de Fresa, Banano y Mantequilla de Maní.

Caldo de Pollo

Costo	\$	605
PDL	\$	1,901
PDL + IVA	\$	2,262
PVP	\$	3,500
UT B	\$	1,296
UT B Tercero	\$	679
MB PetGlacée		68%
MB Tercero		30%

Tabla 25: PDL y PVP del helado de Caldo de Pollo

Caldo de Carne

Costo	\$	605
PDL	\$	1,901
PDL + IVA	\$	2,262
PVP	\$	3,500
UT B	\$	1,296
UT B Tercero	\$	679
MB PetGlacée		68%
MB Tercero		30%

Tabla 26: PDL y PVP del helado de Caldo de Carne

Mora

Costo	\$	608
PDL	\$	1,901
PDL + IVA	\$	2,262
PVP	\$	3,500
UT B	\$	1,293
UT B Tercero	\$	679
MB PetGlacée		68%
MB Tercero		30%

Tabla 27: PDL y PVP del helado de Mora

Cheesecake de limón

Costo	\$	635
PDL	\$	1,901
PDL + IVA	\$	2,262
PVP	\$	3,500
UT B	\$	1,266
UT B Tercero	\$	679
MB PetGlacée		67%
MB Tercero		30%

Tabla 28: PDL y PVP del helado de Cheesecake de limón

Chocolate

Costo	\$	611
PDL	\$	1,901
PDL + IVA	\$	2,262
PVP	\$	3,500
UT B	\$	1,290
UT B Tercero	\$	679
MB PetGlacée		68%
MB Tercero		30%

Tabla 29: PDL y PVP del helado de Chocolate

PetGlacée al vender al público a un precio de \$3.500 pesos unitarios, esto genera un margen promedio del 94%. Se debe tomar en cuenta que el precio establecido está dentro del rango del de los competidores y según se mencionó con anterioridad el precio no es un factor diferenciador o

decisivo para un dueño de mascota, por lo que PetGlacée tiene un precio competitivo y justo dentro de los estándares del mercado.

Precio Venta Directo

	PVP unitario	Costo unitario	PVP sin IVA	EBITDA PetGlacée	MB
Fresa, Banano y Mantequilla de Maní	\$ 3,500	\$ 649	\$ 2,941	\$ 2,292	93%
Caldo de Pollo	\$ 3,500	\$ 605	\$ 2,941	\$ 2,336	95%
Caldo de Carne	\$ 3,500	\$ 605	\$ 2,941	\$ 2,336	95%
Mora	\$ 3,500	\$ 608	\$ 2,941	\$ 2,333	94%
Cheescake de limón	\$ 3,500	\$ 635	\$ 2,941	\$ 2,306	93%
Chocolate	\$ 3,500	\$ 611	\$ 2,941	\$ 2,330	94%
Promedio	\$ 3,500	\$ 619			94%

Tabla 30: Calculo del Margen Bruto obtenido a través del PVP.

4.5. Plan de Ventas

PatGlacée cuenta con tres canales de ventas: veterinarias y/o tiendas de mascotas, tilineros y domicilios. A continuación, se puede observar el mix de ventas por canal según su crecimiento año a año.

Mix Canales	2018	2019	2020	2021
Tilineros	13%	13%	13%	13%
Veterinarias	68%	69%	70%	68%
Domicilios	19%	18%	19%	19%

Tabla 31: Participación de ventas por canal.

	2018	2019	2020	2021
Crecimiento		50%	67%	40%
CANALES	6	9	15	21
Tilineros	2	3	3	4
Veterinarias	3	5	10	14
Domicilios	1	1	2	3

Tabla 32: Expansión anual por canal.

Tomando en cuenta el tamaño del mercado objetivo calculado con anterioridad, PetGlacée tendrá una penetración de tan solo 10% en los primeros años mientras logra posicionarse como el top of mind de los dueños de mascotas. Según este supuesto se puede decir que PetGlacée contará una estrategia de ventas conservadora durante los primeros cuatro años, mientras logra la fidelización de sus clientes.

Unidades Vendidas Año				
Mix Canales	2018	2019	2020	2021
Tilineros	4,214	5,866	12,415	16,692
Veterinarias	22,041	31,135	66,851	87,310
Domicilios	6,158	8,122	18,145	24,396
Total	32,413	45,123	97,411	128,397

Tabla 33: Unidades vendidas al año por canal.

Para el cálculo de los ingresos se utilizó el PDL y el PVP sin IVA y se les aplico un crecimiento año a año basado en las proyecciones de la inflación.

Ingresos Año				
Mix Canales	2018	2019	2020	2021
Tilineros	12,393,065	19,944,149	43,452,906	60,090,010
Veterinarias	41,903,856	88,733,412	197,209,341	266,296,327
Domicilios	18,112,942	27,614,975	63,508,093	87,823,861
Total	72,409,863	136,292,535	304,170,340	414,210,199

Tabla 34: Ingresos anuales por canal.

Adicionalmente, se debe tomar en cuenta que PetGlacée se ha comprometido a destinar 10% de sus ventas a la esterilización de animales en estado de abandono. Cada esterilización tiene un costo aproximado de \$50.000 pesos. En la siguiente tabla se puede observar con claridad el monto

destinado año a año a esta campaña social y su impacto en la población de animales abandonados.

	2018	2019	2020	2021
Ventas	72,409,863	136,292,535	304,170,340	414,210,199
Esterilizaciones	7,240,986	13,629,254	30,417,034	41,421,020
# Esterilizaciones	145	273	608	828

Tabla 35: Valor de las ventas destinado para la esterilización de animales en abandono.

5. Aspectos Legales y Societarios

5.1. Sociedad

PetGlacée será constituida como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S) que contará con 3 accionistas:

- María Camila Rubio Villamil: Encargada del área comercial y logística.
- Daniela Ocampo Sanabria: Encargada de las estrategias de mercadeo.
- Sofia Calle Gómez: Encargada del área financiera y alianzas estratégicas con los veterinarios.

Se ha elegido una sociedad por acciones simplificada debido a su facilidad para operar y los beneficios que le trae a los accionistas. Esta sociedad debe ser creada a través de un documento privado y la responsabilidad de los socios debe estar definida según sus aportes. Adicionalmente, no exige una duración determinada, de esta manera se reducen los costos de reformas estatutarias cuando caduque el tiempo establecido. Por otro lado, no exige la creación de una junta directiva lo que significa que toda la responsabilidad administrativa y legal recae sobre el representante legal que es elegido por los socios. Finalmente, se encontró beneficioso pues presenta mayor flexibilidad

en los derechos patrimoniales donde se puede pactar el valor del voto y los accionistas pueden renunciar a ser convocados por una junta de accionistas o reunirse fuera del domicilio de la sociedad. (Superintendencia de Sociedades, s.f.)

Para llevar a cabo lo anterior deben realizarse los siguientes pasos:

1. Verificar que el nombre no esté registrado por otra sociedad en la Cámara de Comercio.
2. Definir el tipo de sociedad que se desea crear, en este caso es la sociedad por acciones simplificada (S.A.S).
3. Diligenciar la matrícula de registro (RUES).
4. Pagar el impuesto de registro, correspondiente 0,7% del monto del capital asignado.
5. Pagar los derechos de registro.
6. Elegir al representante Legal.
7. Diligenciar el formulario para la S.A.S
8. Generar un PRE-RUT en la Cámara de Comercio presentando los documentos diligenciados, la cédula del representante legal y la del suplente.
9. Abrir una cuenta bancaria y certificar la cuenta ante la DIAN.
10. Tramitar el RUT definitivo a través de la DIAN.
11. Inscripción de libros en la Cámara de Comercio.

5.2. Otros aspectos legales

Adicional a la constitución de la sociedad, PetGlacée cuenta con otros tres aspectos legales.

En primer lugar, se encuentra la LEY 1429 del 2010 donde se presentan beneficios tributarios y parafiscales a todas aquellas empresas cuyos activos sean menores a 5000 salarios mínimos y el número de empleados sea inferior a 50. PetGlacée cuenta con estas especificaciones por lo que no tendrá que pagar impuesto de renta durante los dos primeros años a partir de su creación. A partir del tercer año se deberá pagar un porcentaje sobre la tarifa general del impuesto de renta que irá aumentando progresivamente año a año. A partir del tercer año se deberá pagar un 25%, al cuarto año un 50%, al quinto año un 75% y su totalidad después del sexto año. (Congreso de Colombia, 2010)

En segunda instancia existe la ley 1780, del 2 de mayo del 2016; esta ley busca promover el empleo y el emprendimiento de los jóvenes en el país, esta ley solo aplica si se cumplen las condiciones de la ley 1429 del 2010, siempre y cuando haya 1 o más socios menores de 35 años.

Los beneficios que trae esta ley son:

- Exención del pago en la matrícula mercantil y su renovación
- No estará obligado a efectuar aportes a las cajas de compensación familiar, por sus empleados, durante el primer año de vinculación. (Congreso de Colombia, 2016)

Por otro lado, PetGlacée debe contar con el registro nacional INVIMA, ya que es obligatorio tener un registro sanitario expedido por este instituto, el cual establece la clasificación de alimentos para el consumo humano. Existen 3 categorías de registro sanitario cada una con diferentes tiempos de vigencia 5 años, 7 años y 10 años.

Este registro puede ser renovado por periodos iguales al otorgado inicialmente siempre y cuando

se realice tres (3) meses antes a su vencimiento. (La República, 2015)

Finalmente, es de vital importancia que PetGlacée cumpla con el requisito del certificado ICA. Este certificado busca controlar y garantizar la calidad de procesos de los productores y comercializadores de alimentos para animales (Instituto Colombiano Agropecuario, 2017). Para recibir este certificado es importante tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Solicitud dirigida al ICA, suscrita por el representante legal.
- Proporcionar información sobre las instalaciones, equipos, personal técnico y descripción de los procesos.
- Certificado de constitución y gerencia.
- Contar con un laboratorio de control de interno de calidad o anexar contrato con un laboratorio registrado en el ICA.
- Certificado sanitario para las instalaciones expedido por la autoridad de Salud Pública.
- Inscripción del Asesor Técnico (Médico Veterinario Zootecnista o Zootecnista)
- Recibo de pago por valor de la tarifa vigente

5.3. Impuestos

Según las especificaciones del sistema tributario colombiano PetGlacée debe cumplir con los siguientes impuestos durante el primer año:

1. Impuesto de Renta: grava las utilidades generadas por la empresa desde el primer año. Se debe presentar la declaración entre el 4 y 5 mes del año con respecto a la operación del año inmediatamente anterior. Sin embargo, como se nombró anteriormente PetGlacée no tendrá

que pagar este impuesto durante los dos primeros años según la LEY 1429 del 2010.

2. Retención en la fuente de renta: no es propiamente un impuesto pues es un método a través del cual el estado recauda un porcentaje anticipado del impuesto de renta. Este valor corresponde a un 2,5%
3. IVA (Impuesto al Valor Agregado): Es un impuesto indirecto que se cobra sobre el consumo, el valor de este es del 19% sobre el producto o servicio a vender; el consumidor final es el responsable de este.
4. ICA (Impuesto de Industria y Comercio): Este impuesto debe ser pagado por todo aquel que realice una actividad industrial, comercial o de servicios bajo la jurisdicción de Bogotá. En el caso de PetGlacée se debe pagar un valor de 4,14% correspondiente a actividades de comercialización de alimentos. Por consiguiente, también se debe hacer efectivo la retención del ICA. (Rankia Colombia, 2017)

6. Proyecciones Financieras

A partir de los capítulos anteriores se proyectó el modelo de negocio a 4 años. A continuación, se presentarán los estados financieros de PetGlacée.

6.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

PYG				
	2018	2019	2020	2021
Ventas	72,409,863	136,292,535	304,170,340	414,210,199
Costo de Ventas	20,093,968	28,952,428	63,483,219	88,252,797
Ut Bruta	52,315,894	107,340,107	240,687,121	325,957,401
Gastos Operacionales	85,363,889	107,052,220	128,080,575	179,692,280
Ut Operacional	- 33,047,995	287,888	112,606,546	146,265,121
Otros Gastos	4,725,000	8,640,000	2,835,000	-
Esterilizaciones	7,240,986	13,629,254	30,417,034	41,421,020
UT. Antes Tx	- 45,013,981	- 21,981,366	79,354,512	104,844,101
Imporrenta	-	-	6,546,747	17,299,277
UT. NETA FINAL	- 45,013,981	- 21,981,366	72,807,765	87,544,825

Tabla 36: Estado de pérdidas y ganancias de proyectado al 2021.

En el estado de pérdidas y ganancias se puede observar que PetGlacée generará pérdidas durante los dos primeros años debido a sus altos gastos operacionales. Adicionalmente, debe incurrir en gastos financieros correspondientes a los intereses generados por el préstamo bancario. A partir del tercer año se incrementan las ventas de manera considerable, consecuencia de la fuerte expansión presentada en el plan comercial. Este fenómeno permite aumentar los ingresos y estabilizar los gastos fijos, generando así utilidad durante los años 2020 y 2021.

	2018	2019	2020	2021
Unidades	32,413	45,123	95,501	128,397
Ingresos	72,409,863	136,292,535	304,170,340	414,210,199
Costo	20,093,968	28,952,428	63,483,219	88,252,797
Ut. Bruta	52,315,894	107,340,107	240,687,121	325,957,401
Gastos	85,363,889	107,052,220	128,080,575	179,692,280
GND	9,614,309	10,525,730	12,569,428	14,365,899
EBITDA	- 23,433,686	10,813,618	125,175,974	160,631,021
Margen EBITDA	-32.36%	7.93%	41.15%	38.78%

Tabla 37: Calculo del Margen EBITDA.

Por otro lado, se puede observar que PetGlacée tiene un margen EBITDA negativo durante el 2018, correspondiente a las pérdidas operacionales registradas durante este año. A partir del 2019 el margen EBITDA tiende a ser positivo lo que indica que desde el segundo año PetGlacée está generando caja operativa positiva y su operación cada vez es más estable. Es decir que, PetGlacée es una empresa rentable en términos de su operatividad.

6.2. Flujo de Caja

Flujo de Caja Valoración						
	Inicial	2018	2019	2020	2021	
UOPE	-	- 33,047,995	287,888	112,606,546	146,265,121	
-Tx	-	-	-	-	6,546,747	
UODI	-	- 33,047,995	287,888	112,606,546	139,718,374	
+ GND	-	9,614,309	10,525,730	12,569,428	14,365,899	
FCB	-	- 23,433,686	10,813,618	125,175,974	154,084,273	
+/- KTNO	-	2,727,385	174,071	3,231,986	5,397,696	
EGO	-	- 20,706,301	10,987,689	128,407,960	159,481,969	
+/- CAPEX	- 59,979,161	-	7,513,065	- 19,094,937	- 16,365,118	
FCL	- 59,979,161	- 20,706,301	3,474,624	109,313,024	143,116,851	
+/- Deuda	30,000,000	27,000,000	- 36,000,000	- 21,000,000	-	
-Int	-	- 4,725,000	- 8,640,000	- 2,835,000	-	
FCF	30,000,000	22,275,000	- 44,640,000	- 23,835,000	-	
FCACC	- 29,979,161	1,568,699	- 41,165,376	85,478,024	143,116,851	
+ Aportes	42,000,000	-	56,000,000	-	-	
- Dividendos	-	-	-	-	24,052,888	
-Esterilizaciones	-	7,240,986	13,629,254	30,417,034	41,421,020	
Mov caja	12,020,839	- 5,672,287	1,205,370	55,060,990	77,642,943	
Caja Inicial	-	12,020,839	6,348,552	7,553,922	62,614,912	
Caja Final	12,020,839	6,348,552	7,553,922	62,614,912	140,257,855	

Tabla 38: Flujo de Caja proyectado al 2021.

Nuevamente se puede identificar que durante el 2018 se presenta un flujo de caja libre negativo debido a los altos gastos operacionales. Por esta razón la compañía debe recurrir nuevamente a adquisición de obligaciones financieras con los bancos y decide tomar un préstamo de 42 millones de pesos a dos años, con cuotas semestrales e intereses del 1,5% mensual vencido. Durante el 2019 la operación ya genera una caja positiva, sin embargo, los gastos de la financiación con terceros y los préstamos bancarios tomados en los años anteriores son muy altos, por lo que PetGlacée decide cubrir dichas obligaciones a través de la inyección de capital por parte de los socios. En el 2020 y 2021, PetGlacée ya se encuentra en una situación más estable a nivel financiero por lo que para el 2021 logra generar suficientes utilidades y repartir dividendos a sus socios por un valor de 24 millones aproximadamente, correspondiente al 15% de las utilidades acumuladas de los últimos dos años.

Finalmente, cabe resaltar que PetGlacée presenta una tasa interna de retorno del 42% y un valor presente neto \$ 47,880,764, lo que indica que es un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

6.3. Balance General

A partir de la construcción de los estados financieros anteriores, se logró plantear el Balance General de PetGlacée donde se representa un resumen general de la empresa para los 4 años siguientes.

	Balance				
	Inicial	2018	2019	2020	2021
Activos Corrientes	12,020,839	9,004,659	12,635,773	73,896,329	155,579,572
Caja	12,020,839	6,348,552	7,553,922	62,614,912	140,257,855
Inventario	-	393,735	553,619	1,253,823	1,722,287
CxC	-	2,262,372	4,528,232	10,027,594	13,599,431
Activos Fijos	59,979,161	50,364,852	47,352,187	53,877,696	55,876,915
Congeladores	11,915,232	11,915,232	17,827,152	35,580,048	50,345,568
Tilineros	3,227,042	3,227,042	4,828,187	4,828,187	6,427,785
Smartphone	1,251,600	1,251,600	1,251,600	2,593,641	2,593,641
Computador	4,195,958	4,195,958	4,195,958	4,195,958	4,195,958
Ipad	1,439,330	1,439,330	1,439,330	1,439,330	1,439,330
Página Web	5,950,000	5,950,000	5,950,000	5,950,000	5,950,000
Camioneta	32,000,000	32,000,000	32,000,000	32,000,000	32,000,000
Dep. Acumulada	-	-	-	-	-
	-	9,614,309	20,140,039	32,709,467	47,075,366
Total Activos	72,000,000	59,369,511	59,987,960	127,774,025	211,456,487
Pasivos	30,000,000	62,383,492	28,983,307	23,961,606	44,152,133
Crédito	30,000,000	57,000,000	21,000,000	-	-
Proveedores	-	5,023,492	7,238,107	15,870,805	22,063,199
Servicios x P	-	360,000	745,200	1,544,054	4,789,657
Impuestos x P	-	-	-	6,546,747	17,299,277
Intereses x P	-	-	-	-	-
Capital	42,000,000	-	3,013,981	31,004,653	103,812,418
Aportes	42,000,000	42,000,000	98,000,000	98,000,000	98,000,000
Ut. Ejercicio	-	-	45,013,981	21,981,366	72,807,765
Ut. Ejercicio Anterior	-	-	-	-	87,544,825
	-	-	45,013,981	66,995,347	18,240,470
Total Pas. + Cap.	72,000,000	59,369,511	59,987,960	127,774,025	211,456,487

Tabla 39: Balance General proyectado al 2021.

7. Conclusiones

A partir de toda la investigación anteriormente planteada se pudo observar que PetGlacée es un emprendimiento e idea de negocio con un potencial de desarrollo alto que ofrece una opción diferenciadora en el mercado. A continuación, se plantearán las conclusiones de esta investigación:

- Con la investigación realizada se logró analizar la viabilidad en términos de salubridad y sostenibilidad de un negocio comercializador de helados tanto para humanos como para perros. Dentro de este análisis se pudo comprender a profundidad los factores que hacen rentable y sostenible este modelo de negocio. Los consumidores son cada vez más exigentes y por esta razón PetGlacée optó por una propuesta de valor que va más allá que la simple venta de un helado. De esta manera se lograron identificar ciertas falencias del mercado que permitieron plantear estrategias de fidelización a través de un acompañamiento continuo lo que le da un valor agregado a la marca. Gracias a toda la investigación se logró construir un modelo de negocio completo que abarcará los aspectos más importantes para los dueños de mascotas. Dos indicadores claves que dieron pauta para determinar si este negocio podía llegar a ser sostenible en el tiempo fueron la TIR positiva (42%) y un VNA mayor a cero (\$ 47,880,764).
- La metodología llevada a cabo permitió realizar dos investigaciones de mercado que como resultado arrojaron características demográficas básicas para definir el mercado objetivo y el número de clientes potenciales. Finalmente, se logró calcular un mercado potencial de 9.630 clientes para el 2021, lo que permitió dimensionar el tamaño del negocio y diseñar estrategias que pudieran cubrirlo en su máxima extensión. A partir de los resultados encontrados se

plantearon los diferentes canales de ventas con su respectiva participación. Estos canales son directos como los tilineros y los domicilios e indirectos a través de un contrato de comodato con veterinarias y/o tiendas de mascotas. Este último será el de mayor aporte de ingresos.

- Una de las investigaciones de mercados fue realizada con el objetivo de detectar todos los motivos que impulsan a un dueño de mascotas a realizar una compra. Gracias a este análisis se logró diseñar un producto que se acoplara a todas aquellas necesidades del mercado. A raíz de dicha investigación se planteó la estrategia de fidelización a través de un acompañamiento continuo a los clientes mediante redes sociales. Para lograr esta fidelización el contenido se basará en información crucial para el cuidado de las mascotas, ya que la mayoría de las personas se ven fuertemente influenciadas por las recomendaciones de los veterinarios a la hora de realizar una compra. Por otro lado, la estrategia de venta a través de tilineros en la ciclovía fue descartada dada la investigación de mercados que como resultado mostraba que la mayoría de las personas no suelen frecuentar este espacio acompañados por sus mascotas. Esta alternativa fue modificada para la venta en parques, donde los dueños de mascotas comparten un momento importante con sus mascotas.
- Para comprender a profundidad el funcionamiento de este mercado, fue vital la realización de un estudio de la competencia, analizando sus principales fortalezas y debilidades. De esta manera se logró detectar necesidades insatisfechas que PetGlacée puede abordar para generar valor en el consumidor. A partir de este análisis se identificó que la mayoría de las personas se sienten atraídas por el concepto de compartir nuevas experiencias con sus mascotas, sin embargo, los competidores no ofrecen un servicio que cubra esta necesidad en su totalidad. Es

por esto que PetGlacée decidió incursionar en la venta de helados tanto para mascotas como para sus dueños.

- La herramienta seleccionada para plantear la idea de negocio fue el modelo de negocio CANVAS. Esta herramienta permitió tener una perspectiva general de la propuesta para definir diferentes frentes a implementar. A partir del análisis de estos frentes se puede determinar que la estrategia más rentable para este tipo de negocio es la maquila. Por esta razón, se seleccionó una productora de helados de alto reconocimiento como lo es Rico Helado que permite un bajo costo de ventas y un plan logístico estructurado. Otra de las decisiones que la herramienta permitió tomar fue la comercialización a través un contrato de comodato con veterinarias y/o tiendas de mascotas. Inicialmente se había planteado una estrategia de venta a través de tilineros ubicados en la ciclovía, sin embargo, este canal implicaba elevados costos frente a la venta que se podía alcanzar con éste. Como nombró con anterior este canal fue migrado a los parques principales de la ciudad de Bogotá donde se encuentra una mayor afluencia de personas con sus mascotas y se determinó que solo estarían presentes los fines de semana.

8. Bibliografía

Alcandía Mayor de Bogotá. (2017, Mayo). Alcandía Mayor de Bogotá. Retrieved from
Secretaría General: <http://www.bogota.gov.co/localidades/>

Alejandro Mollá, G. B. (2014). Comportamiento del consumidor. Barcelona, España:

Oberta UOP Publishing, SL. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=-hwDAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+del+consumidor&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwju1YLVndTPAhUBgj4KHToKCKMQ6AEIMDAB#v=onepage&q=comportamiento%20del%20consumidor&f=true>

Allen, K. (s.f.). Entrepreneur. Retrieved from Infografía: La psicología de los colores:
<https://www.entrepreneur.com/article/269009>

BARRERA, G., GIAMAL, Y., FAGNANI, J., MUSTACA, A., & BENTOSELA, M.

(2013). Evaluación del Temperamento en Perros de Refugio y de Familia. Un Estudio Comparativo. *Revista Colombiana De Psicología*, 22(2), 307-320.

Bentosela, M., & Mustaca, A. E. (2007). COMUNICACIÓN ENTRE PERROS

DOMÉSTICOS (CANISFAMIUARISi Y HOMBRES. *Revista Latinoamericana De Psicología*, 39(2), 375-387.

British Dictionary . (s.f.). Cambridge Dictionary. Obtenido de

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/pet-friendly>

Cabán Huertas, M., Rosario Nieves, I., & Álvarez, M. (2014). Desarrollo de la terapia asistida por animales en la psicología. *Informes Psicológicos*, 14(2), 125-144.

Congreso de Colombia. (2010). Ley 1429 de 2010: Ley de Formalización y Generación de Empleo.

Congreso de Colombia. (2016). Ley 1780 de 2016.

DANE. (2016). Encuesta Nacional de Calidad de Vida. Bogotá.

EMIS Benchmark. (23 de agosto de 2016). EMIS Benchmark. Obtenido de:

https://bck.cesa.metaproxy.org/mainview/resumenempresa?sv=BCK&pc=CO§or_id=9999012&company_id=42281&info#/mainview/rankingssector?sv=BCK&pc=CO&id_indicador=1§or_id=9999012&grupo_id=1&page=0&period=2015Y2015

Escudero, J. (2016, Enero 17). Emprendedores.es. Retrieved from

<http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>

Fenalco Presidencia Nacional. (s.f.). Mascotas: crecen las oportunidades de negocio. Obtenido de: <http://www.fenalco.com.co/contenido/934>

Fenalco Presidencia Nacional. (s.f). En seis de cada 10 hogares colombianos hay mascotas. Obtenido de: <http://www.fenalco.com.co/contenido/5868>

Franco Javier, (2015). De la teoría de los colores de Goethe a la interacción del color de Albers. Revista EGA. Obtenido de

Galé, L. N. (30 de julio de 2016). La experiencia de ir de compras con toda la familia. El Tiempo, pág. 2.

González Ramírez, M. T., & Hernández, R. L. (2011). Diferencias en Estrés Percibido, Salud Mental y Física de acuerdo al Tipo de Relación Humano-Perro.

Google Maps. (2017, Mayo). Google Maps. Retrieved from <https://www.google.es/maps/search/parques+bogota/@4.6482561,74.2478965,11z/data=!3m1!4m1>

Gutiérrez, G., Granados, D. & Piar, N. (2007). Interacciones humano-animal: características e implicaciones para el bienestar de los humanos. Revista Colombiana de Psicología, 16, 163-184.

Hare, B., Brown, M., Williamson, C. & Tomasello, M. (2002). The domestication of cognition in dogs. Science, 298, 1634-1636

Hyun, S. L. (2014). El mercado creciente de las mascotas en México: beneficios y oportunidades de negocios. INCEPTUM, VOL 9 NUM.17.

Instituto Colombiano Agropecuario. (2017). Instituto Colombiano Agropecuario. Retrieved from <http://www.ica.gov.co/Areas/Pecuaria/Servicios/Alimentos-para-Animales.aspx>

Jaime River, a. R. (2013). Conducta del consumidor, Estrategias y políticas. Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Obtenido de: <https://books.google.com.co/books?id=-eb2AQAAQBAJ&pg=PA33&dq=comportamiento+del+consumidor&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwju1YLVndTPAhUBgj4KHToKCKMQ6AEIKDAA#v=onepage&q=comportamiento%20del%20consumidor&f=true>

Kotler P. (1967) Marketing Management

<http://www.bdigital.unal.edu.co/42197/1/28039-99362-1-PB.pdf>

La República. (2015, Abril 8). ¿Es usted importador o fabricante de alimentos?, debería saber esto. Retrieved from La República: http://www.larepublica.co/%C2%BFes-usted-importador-o-fabricante-de-alimentos-deber%C3%ADa-saber-esto_241076

Manuela Fernández, C. P. (2016). Doggy Care. Bogotá.

Miklósi, A., Pongrácz, P., Lakatos, G., Topál, J., & Csányi, V. (2005). A comparative study of dog-human and cat-human interactions in communicative contexts. Journal of

Comparative Psychology, 119, 179-186.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). Informe de Industria diciembre de 2015. Bogotá.

O'Haire, M. (2010) Companion animals and human health: Benefits, challenges, and the road ahead. *Journal of Veterinary Behavior*, 5, 226-234. Doi:10.1016/j.jveb.2010.02.002

Palestrini, C., Prato, E., Spiezio C., & Verga, M. (2005). Heart rate and behavioural responses of dogs in the Ainsworth's Strange Situation: A pilot study. *Applied Animal Behaviour Science*, 94, 75-88.

Parera, E. (s.f.). Postcron. Retrieved from Cómo hacer publicidad en Instagram: <https://postcron.com/es/blog/publicidad-en-instagram/>

Passport. (s.f.). Euromonitor, Estadísticas Sectoriales: Pet Care. Obtenido de: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Pérez, C. (s.f.). Natursan. Retrieved from <https://www.natursan.net/triptofano-aminoacido-esencial/>

Pet Gourmet. (2013, Marzo 15). Pet Gourmet. Retrieved from <http://www.petgourmet.com.co/>

Portafolio. (15 de Febrero de 2015). El mercado de las mascotas mira hacia las mujeres. Obtenido de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercado-mascotas-mira-mujeres-34546>

Rankia Colombia. (2017, Marzo 21). Rankia Colombia. Retrieved from Impuesto ICA: porcentaje, formulario y tarifas: <https://www.rankia.co/blog/dian/3510937-impuesto-ica-porcentaje-formulario-tarifas>

Rodriguez C, Luis Felipe., Bermúdez C., Lilia Teresa (1995). El desarrollo de la teoría del mercadeo moderno p87-90. 3p

Superintendencia de Sociedades. (s.f.). Retrieved from Cien preguntas y respuestas sobre la sociedad por acciones simplificada (SAS): [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/informesypublicaciones/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/121212-cartilla%20sociedad%20acciones%20simplificada%20\(5\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/informesypublicaciones/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/121212-cartilla%20sociedad%20acciones%20simplificada%20(5).pdf)

Travel & Tourism Market Research Handbook. (2014).Dog-Friendly Hospitality p272-276. 5p.

Tocornal, D. M. (2014). Investigación a través de la Prospectiva de Marketing del rol que tienen las mascotas (Caninos/Felinos) en los hogares Bogotanos en la actualidad y en el 2024. [Tesis no publicada]. Obtenido de Colegio de

Estudios Superiores de Administración:

<http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/1349/5/TMM00260.pdf>

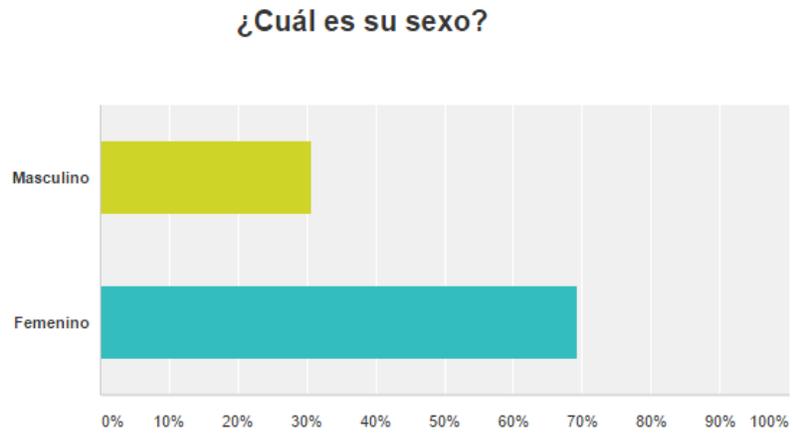
WALSH, F. (2009). Human-Animal Bonds II: The Role of Pets in Family Systems and Family Therapy. *Family Process*, 48(4), 481-499.

WALSH, F. (2009). Human-Animal Bonds I: The Relational Significance of Companion Animals. *Family Process*, 48(4), 462-480.

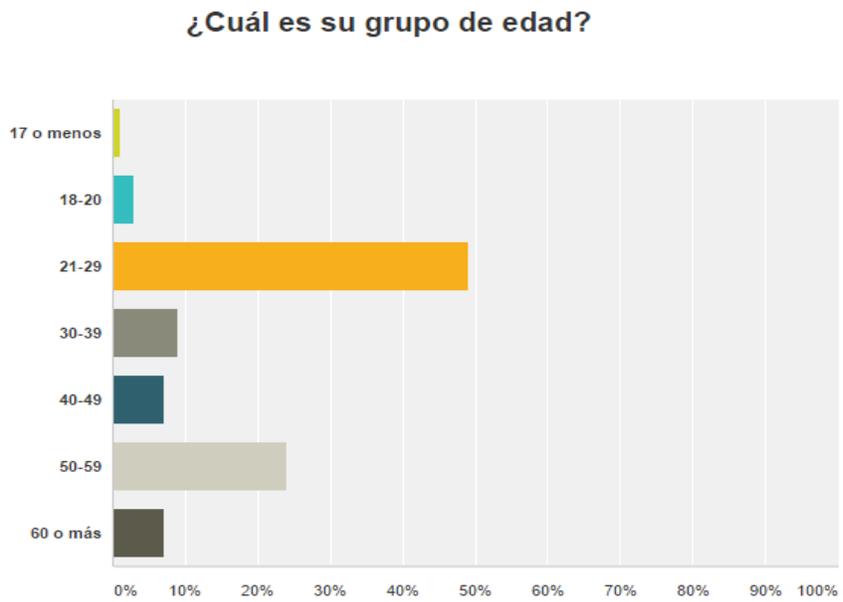
Wells, M., & Perrine, R. (2001). Critters in the cube farm: Perceived psychological and organizational effects of pets in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 81-87.

9. Anexos

9.1. Anexo 1

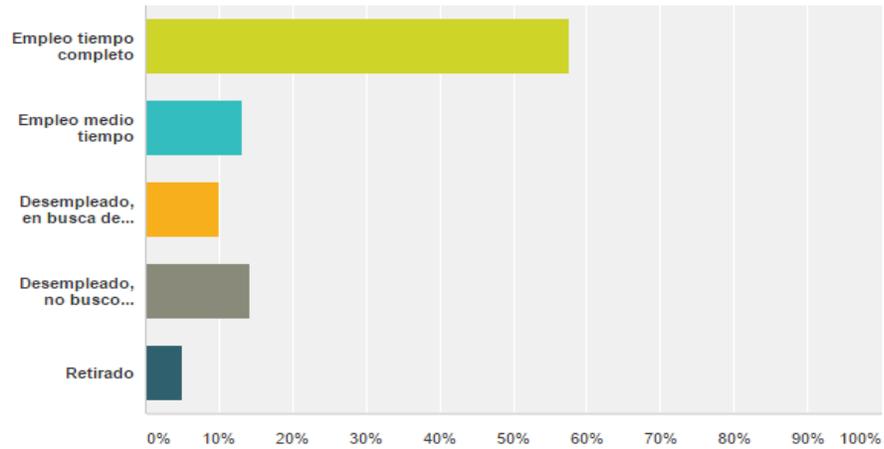


9.2. Anexo 2



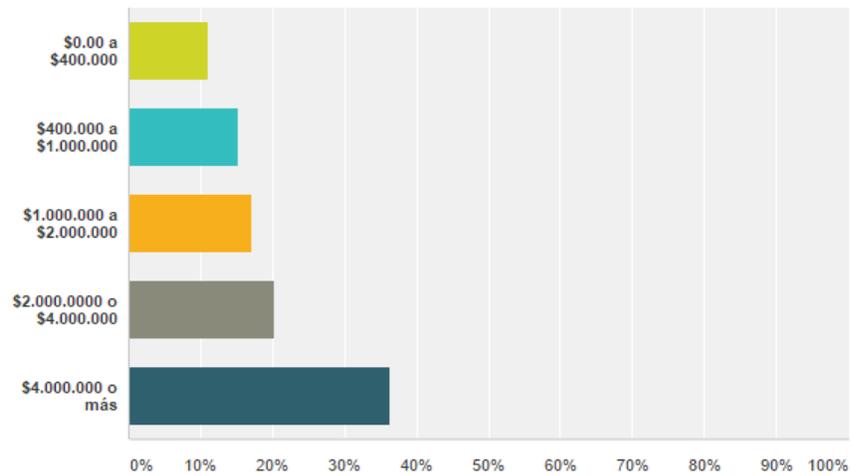
9.3. Anexo 3

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su situación laboral actual?



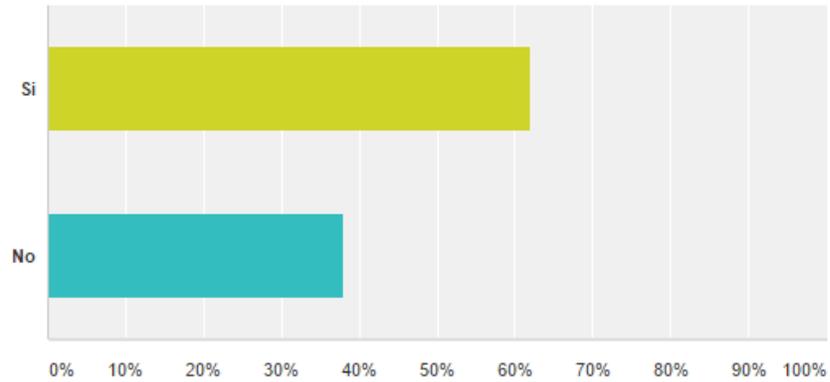
9.4. Anexo 4

Aproximadamente, ¿cuál es el rango de sus ingresos mensuales?



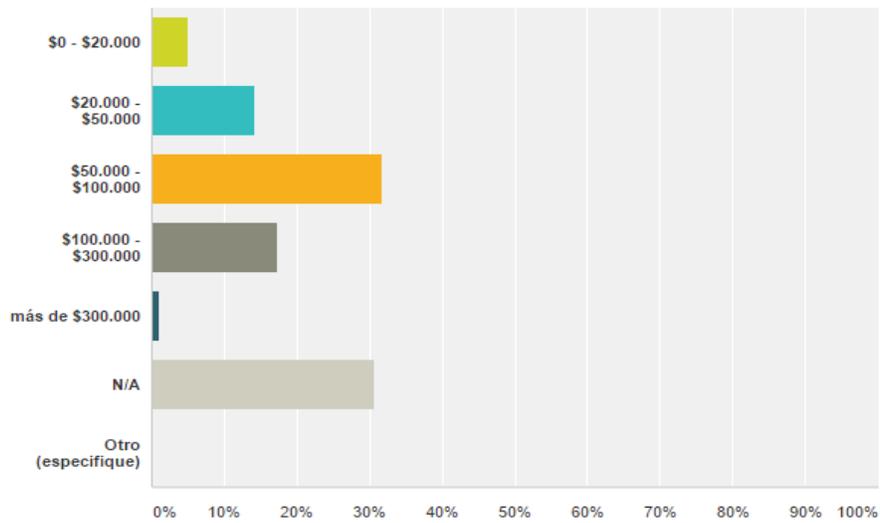
9.5. Anexo 5

¿Tiene mascota en su hogar?



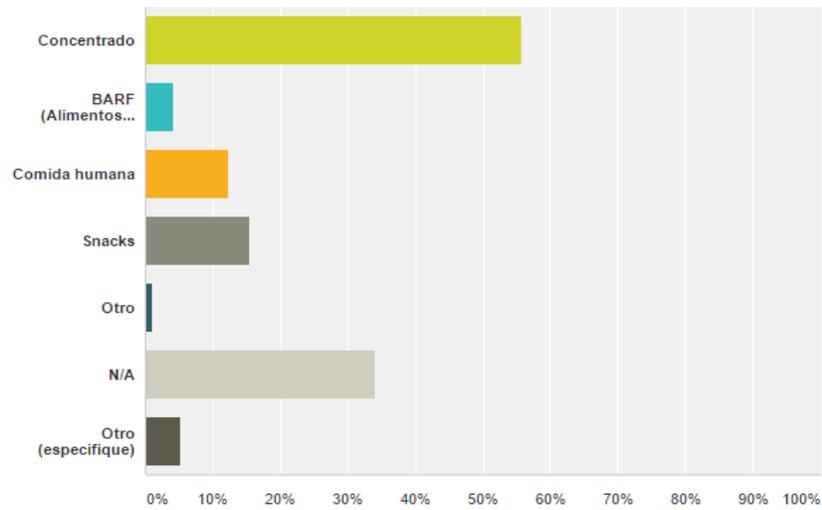
9.6. Anexo 6

¿Cuanto invierte mensualmente en comida para su mascota?



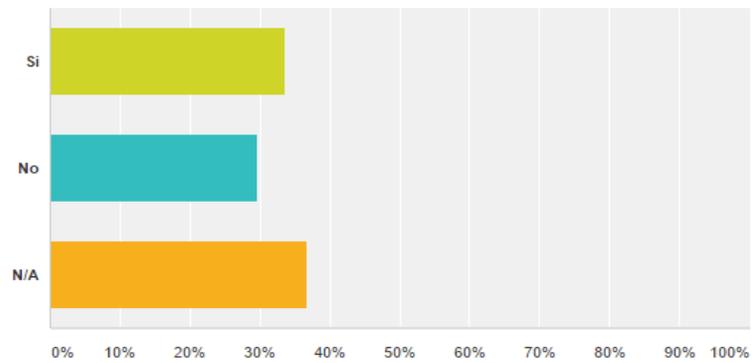
9.7. Anexo 7

¿Qué tipo de comida le da a su mascota?
(Puede seleccionar más de una opción)



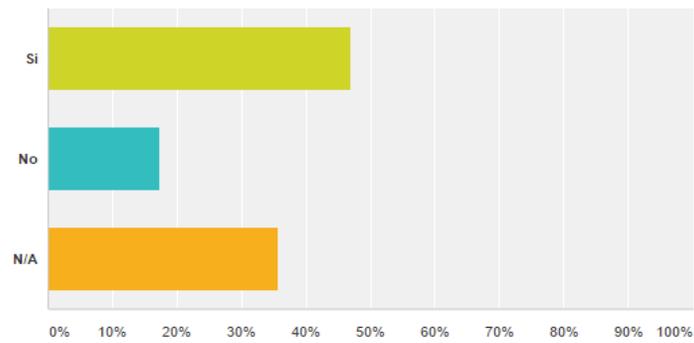
9.8. Anexo 8

¿Cuando sale de su casa suele buscar establecimientos pet-friendly para llevar consigo a su mascota?



9.9. Anexo 9

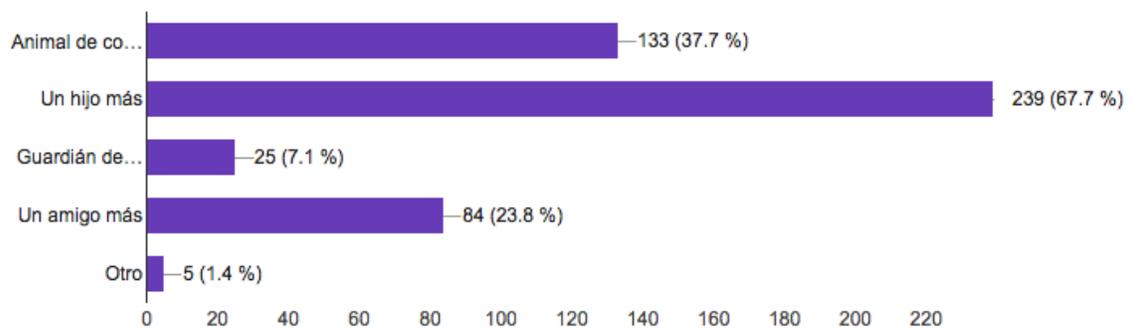
¿Le gustaría un servicio de helados para usted y su mascota ?



9.10. Anexo 10

¿Cuál es el rol que su mascota cumple dentro de su hogar?

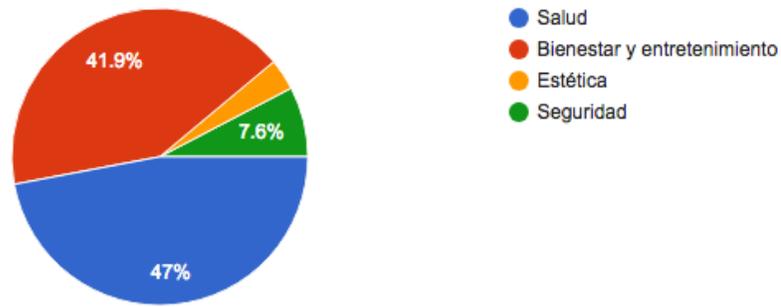
353 respuestas



9.11. Anexo 11

A la hora de elegir un producto o servicio para su mascota ¿qué factor es más importante?

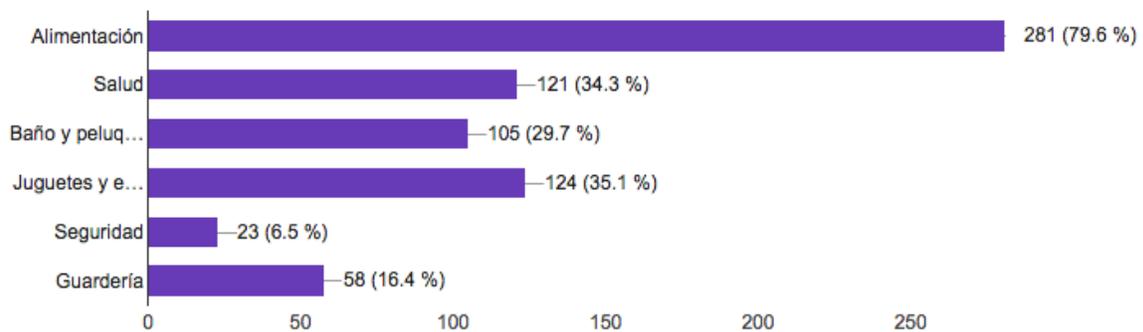
353 respuestas



9.12. Anexo 12

¿Qué tipo de productos o servicios son los que más demanda para su mascota?

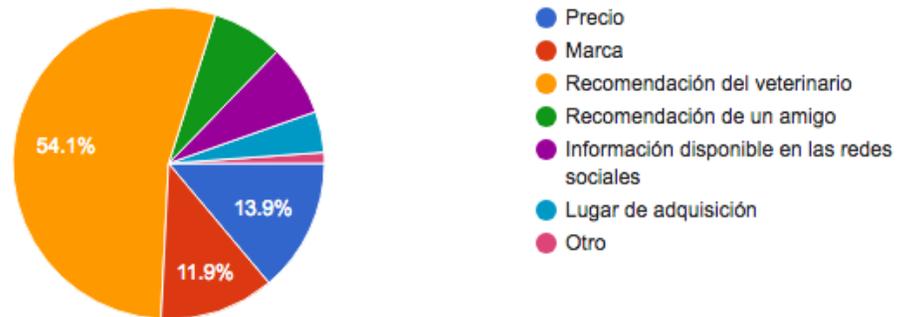
353 respuestas



9.13. Anexo 13

¿Qué factor influye más en su decisión de compra?

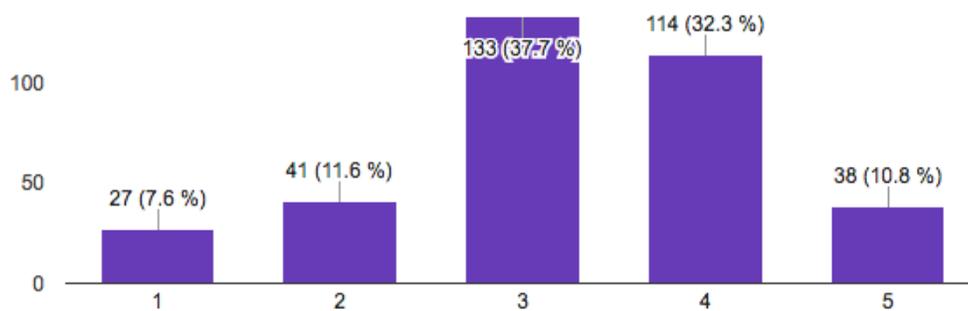
353 respuestas



9.14. Anexo 14

Califique de 1 a 5 que tanto influye el PRECIO en su decisión de compra. Siendo 1 nada y 5 totalmente.

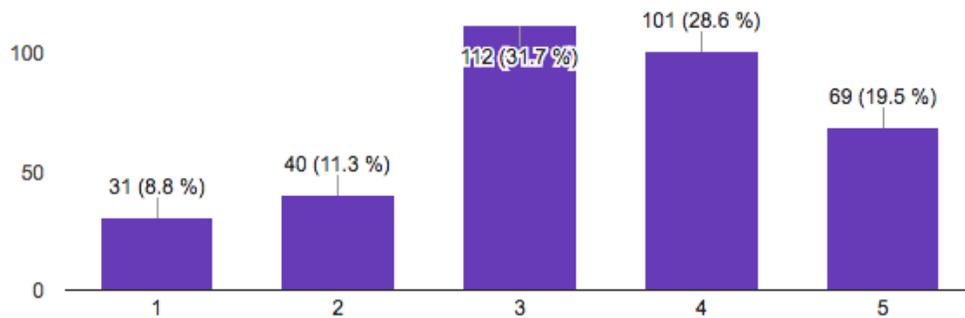
353 respuestas



9.15. Anexo 15

Califique de 1 a 5 que tanto influye la MARCA en su decisión de compra. Siendo 1 nada y 5 totalmente.

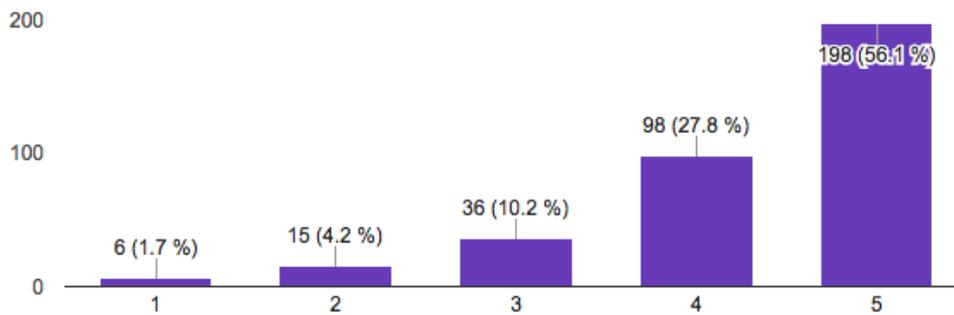
353 respuestas



9.16. Anexo 16

Califique de 1 a 5 que tanto influye la RECOMENDACIÓN DEL VETERINARIO en su decisión de compra. Siendo 1 nada y 5 totalmente.

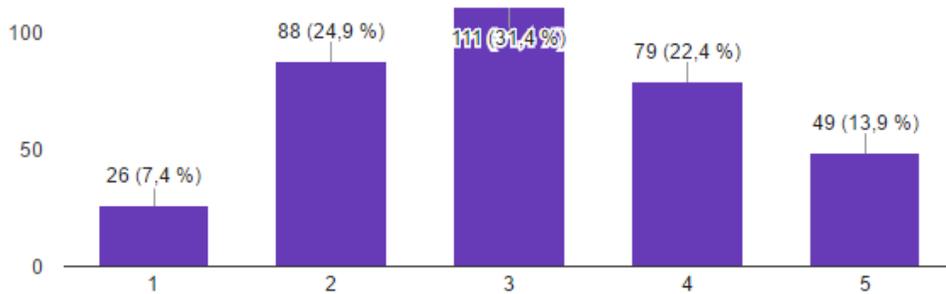
353 respuestas



9.17. Anexo 17

Califique de 1 a 5 que tanto influye la RECOMENDACIÓN DE UN AMIGO en su decisión de compra. Siendo 1 nada y 5 totalmente.

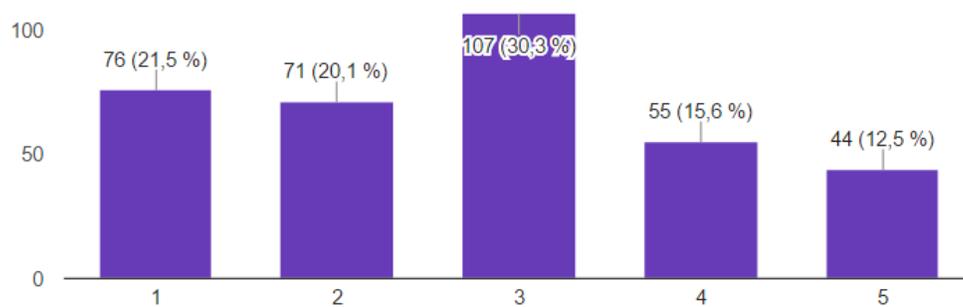
353 respuestas



9.18. Anexo 18

Califique de 1 a 5 que tanto influye la INFORMACIÓN DISPONIBLE EN REDES SOCIALES en su decisión de compra. Siendo 1 nada y 5 totalmente.

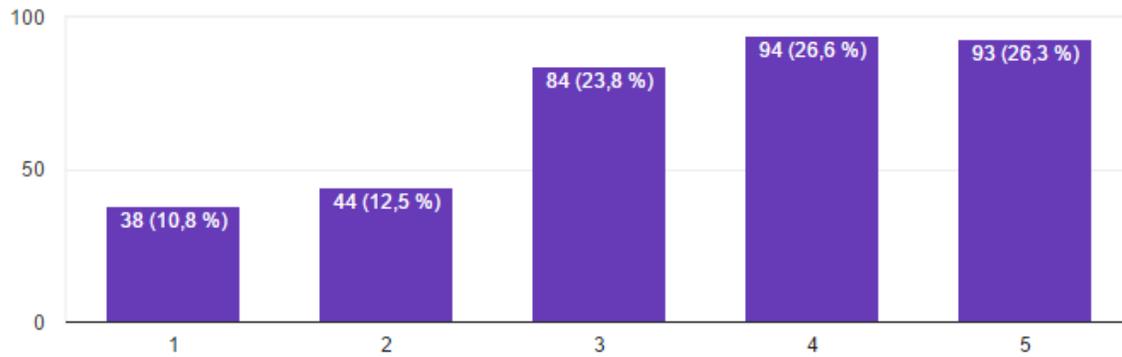
353 respuestas



9.19. Anexo 19

Califique de 1 a 5 que tanto influye el LUGAR DE ADQUISICIÓN en su decisión de compra. Siendo 1 nada y 5 totalmente.

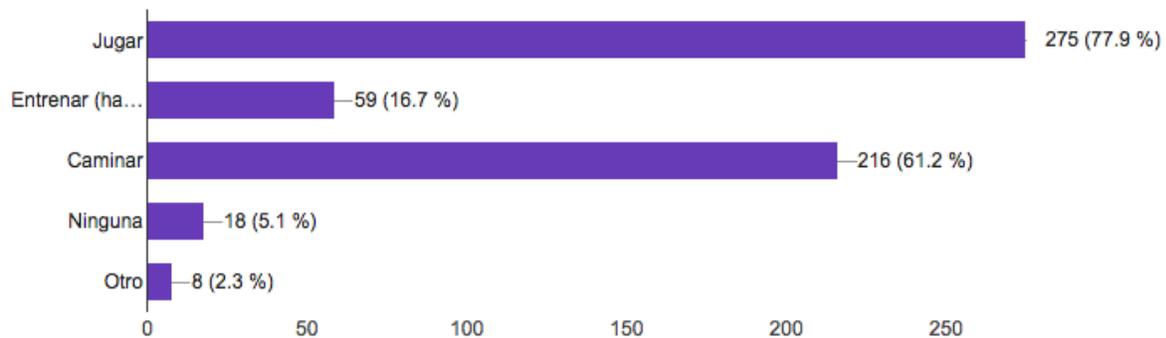
353 respuestas



9.20. Anexo 20

¿Que actividad suele hacer con su mascota?

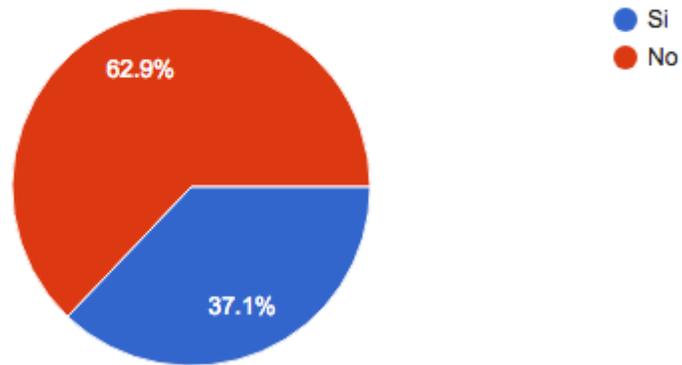
353 respuestas



9.21. Anexo 21

¿Saca a su mascota a la ciclovía?

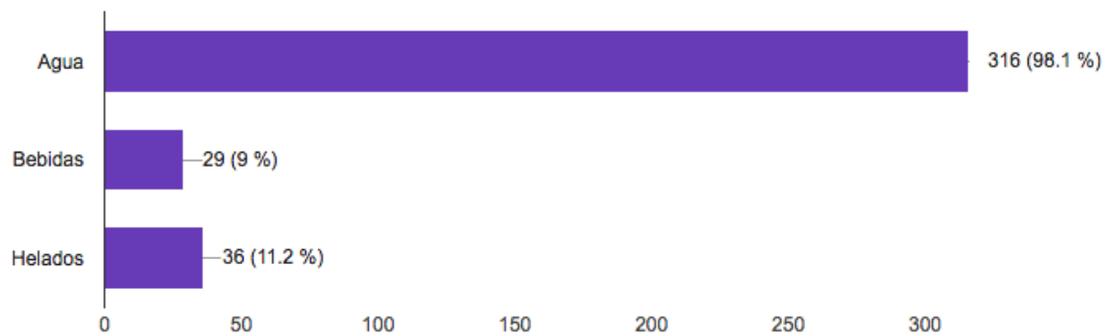
353 respuestas



9.22. Anexo 22

¿Qué tipo de producto utiliza para hidratar a su mascota durante la ciclovía?

322 respuestas



9.23. Anexo 23

¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por un helado para su mascota?

350 respuestas

