

**MASSA, *Mascotas Saludables***  
**PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA MASCOTAS**  
**Plan de Negocios**

**Juan Enrique Henao Bradford**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Pregrado Administración de Empresas  
Bogotá, Noviembre 2015**

**MASSA, *Mascotas Saludables***  
**PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA MASCOTAS**  
**Plan de Negocios**

**Juan Enrique Henao Bradford**

**Director:**  
**Julio Mario de León**  
**Profesor Centro de Liderazgo y Emprendimiento - CESA**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-**  
**Pregrado Administración de Empresas**  
**Bogotá, Noviembre 2015**

## Contenido

1.	INTRODUCCION .....	6
2.	OBJETIVOS .....	6
3.	MASSA .....	7
3.1	Misión .....	7
3.2	Visión .....	7
3.3	Valores .....	8
3.4	Modelo de Negocio .....	9
3.5	Cliente .....	10
3.6	Plan de Validación del modelo de Mercado.....	12
3.6.1	Principales aprendizajes de la validación del modelo .....	12
3.6.2	Análisis Cualitativo .....	12
3.6.3	Análisis Cuantitativo .....	12
3.7	Producto o Servicio .....	13
3.8	Diferenciadores .....	14
4.	Plan de Mercadeo .....	15
4.1	El Mercado .....	15
4.1.1	Indicadores Macroeconómicos del sector .....	15
4.1.2	Tendencias económicas, sociales y culturales.....	16
4.1.3	Conclusiones y Resultados de la investigación de mercado .....	17
4.2	La Competencia.....	17
4.2.1	Principales Competidores Directos .....	18
4.2.2	Principales Competidores Indirectos.....	18
4.3	DOFA.....	19
5.	Plan Comercial .....	20
5.1	El Producto.....	20
5.2	Costos Fijos.....	21
5.3	Costos Variables.....	21
5.4	Gastos Fijos.....	22
5.5	El precio .....	22
5.5.1	Participación de Ventas .....	22

5.6	La comunicación .....	22
5.6.1	Estrategia de Comunicación.....	22
5.6.2	Promoción .....	23
5.6.3	Modelo de Venta .....	23
5.7	Ruta al Mercado .....	24
5.8	Plan de Ventas.....	24
5.8.1	Estrategia de Ventas .....	24
5.8.2	Fuerza de Ventas .....	24
5.8.3	Remuneración e Incentivos .....	25
6.1	Plan de Salida al Mercado.....	25
6.2	Producción.....	25
6.3	Diagrama de Flujo de Proceso .....	26
6.3.1	Pre-operativo .....	26
6.3.2	Operativo.....	26
6.3.3	Post-Operativo.....	27
7.	Aspectos Legales y Societarios.....	27
7.1	Sociedad .....	27
7.2	Otros aspectos legales .....	27
7.3	Limitaciones .....	27
7.4	Impuestos .....	28
8.	Plan de crecimiento .....	29
9.	Plan Financiero.....	30
10.	Conclusiones .....	31
11.	Bibliografía .....	32
12.	Anexos.....	34
12.1	Anexo 1 .....	34
12.2	Anexo 2 .....	35
12.4	Anexo 4.....	38
12.5	Anexo 5.....	39
12.6	Anexo 6.....	41
12.6.1	Plan de Administración .....	41
12.6.1.1	Equipo de Emprendedores.....	41

12.6.1.2	Equipo Gerencial / Roles y Responsabilidades .....	41
12.6.1.3	Gerente Administrativo y Financiero: .....	41
12.6.1.4	Gerente Comercial y de Marca:.....	42
12.6.1.5	Gerente Operaciones y Producción .....	42
12.7	Anexo 7 .....	43
12.7.1	Equipo Organizacional / Roles y Responsabilidades .....	43
12.7.2	Staff.....	43
12.8	Anexo 8 .....	44
12.8.1	Estructura Organizacional .....	44
	.....	44

## **1. INTRODUCCION**

La idea surgió de una necesidad personal y un conocimiento después de varios años.

Para entrar en Cota, Cundinamarca se lleva un negocio de guardería para mascotas, el cual tiene unos 20 años de existencia más unos años que Lilyam Bradford (asociada de este emprendimiento) trabajó en una veterinaria, en donde el Veterinario siempre le enseñó sobre medicina alternativa para mascotas y tratamientos naturales para enfermedades.

En estos años se ha alimentado a diferentes mascotas, combinando concentrados con comida preparada en casa. Esta última la hemos recomendado a varios clientes de la guardería, los cuales han quedado maravillados por la mejora en el estado de salud y físico de sus mascotas.

Esta investigación de varios años no solo se ha hecho con el conocimiento previo de este veterinario sino acudiendo a leer e investigar diferentes fuentes de nutrición para animales. Todas estas fuentes llevan a lo mismo, entre menos procesamiento tengan los alimentos serán más beneficiosos para las mascotas. Esto debido a que naturalmente antes de convertirse en mascotas los animales consumían los alimentos totalmente frescos, con un aliciente los concentrados llevan con nosotros menos de 70 años.

De lo anterior surgió la idea de preparar comida para mascotas, la cual tiene un mínimo procesamiento en donde solamente se calientan los ingredientes (ninguno son sobras de alimentos procesados) se empacan en recipientes reutilizables y se entregan a los clientes. Los alimentos escogidos tienen una investigación de cuáles son los más beneficiosos para las mascotas.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivos generales**

Elaborar un plan de negocios para MASSA

### **2.2 Específicos**

- Identificar competidores directos e indirectos en este mercado
- Identificar si existe una necesidad latente en el mercado colombiano por unos productos alimenticios que generen confiabilidad y no sean dañinos para la salud de las mascotas
- Estimar el tamaño de mercado de consumidores finales que estaría interesado en este tipo de productos.

- Determinar los segmentos del mercado bogotano que está interesado en este tipo de productos.
- Conocer la imagen que tienen los consumidores sobre este tipo de productos.
- Determinar el perfil demográfico, psicográfico (estilo de vida, y sus valores), y comportamental del consumidor (hábitos).
- Determinar la estructura legal y organizacional de la empresa.

### **3. MASSA**

Massa es una nueva forma de alimentar a nuestros perros y gatos, un alimento natural y sano hecho con ingredientes aptos para el consumo humano, eso es lo que queremos para las mascotas.

El alimento para perros Mezcla de carne, frutas, verduras y cereales de la más alta calidad. Seleccionamos materias primas frescas y naturales. Esto es debido a que se ha visto que el procesamiento de los alimentos para animales y el uso de conservantes conllevan al deterioro de la salud de las mascotas.

La comida se entrega porcionada, se entrega en recipientes reciclables o reutilizables. Esto también da una diferencia frente a los concentrados al ser productos naturales y no contaminan el medio ambiente.

Nuestros clientes son personas naturales amantes de sus mascotas, la estrategia es mostrar productos naturales hechos en casa, los cuales competirían con productos de consumo masivo que cada vez están perdiendo credibilidad en el mercado.

#### **3.1 Misión**

Somos una empresa que busca mejorar la calidad de vida de las mascotas en Colombia por medio de la producción de un alimento totalmente sano que promueve su salud y el mejoramiento del medio ambiente, ya que utilizamos productos 100% orgánicos y biodegradables, y de la economía de nuestro país pues aprovechamos los recursos ecológicos, físicos y naturales que éste ofrece.

#### **3.2 Visión**

Massa será una empresa que ofrece los mejores alimentos, de la más alta calidad, que cuide del bienestar de todas las mascotas del país, cuidando de su salud y siendo ambientalmente y socialmente responsables, cumpliendo y excediendo la satisfacción de nuestros clientes y sus dueños. Seremos la empresa líder en Colombia de alimentos saludables para las mascotas, cerrando un total del año 2020 de 900 millones en ventas y una utilidad operativa de 375 millones.

### **3.3 Valores**

- Amor por lo que se hace: Esto debido a que amamos a las mascotas, queremos una alimentación sana para ellas. AL darles mejores alimentos estamos contribuyendo a que tengan una calidad de vida mayor.
- Saludable: Nos preocupamos porque no solo los dueños coman saludable sino que esto se transfiera a las mascotas, ellas nos entregan su vida y nosotros le devolvemos cariño y afecto.
- Honestidad: Somos conscientes de que nosotros mismos podemos ser clientes, que tenemos mascotas y quisiéramos que lo que consumen sea de la mejor calidad
- Contacto con el cliente: No solo queremos una mejor alimentación para las mascotas, también queremos que los dueños aprendan cada vez mas de ellas y así mejoren la calidad de vida de sus mascotas. Queremos enseñarles y ayudarlos a ser los mejores dueños que una mascota pueda tener.

### 3.4 Modelo de Negocio

<p><b>Red de Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veterinarios</li> <li>• Clientes</li> <li>• Productores de lentejas.</li> <li>• Carnicerías.</li> <li>• Cultivadores de hortalizas</li> <li>• Cultivadores de frutas</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir un transporte para los productos.</li> <li>• Capacitación al personal</li> <li>• Administración y creación Página Web</li> <li>• Conocer las necesidades de los clientes</li> <li>• Logística de entrega de productos.</li> <li>• Registrarnos ante la cámara de comercio.</li> <li>• Sacar registro Sanitario.</li> <li>• Registrar Marca</li> <li>• Sacar logo para así poder añadirlo a los productos.</li> </ul>	<p><b>Oferta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida saludable para las mascotas. Recetas investigadas durante varios años y probadas en mascotas. Estas no llevan conservantes y ayuda a los animales a tener mejor digestión y evitar enfermedades.</li> <li>• Otra oferta es el hacer los exámenes de sangre cada 6 meses, para asegurar que necesita la mascota.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Voz a voz</li> <li>• Entregarles productos que no sean dañinos para la salud de las mascotas</li> <li>• Página WEB</li> <li>• Teléfono y comunicación constante.</li> <li>• Cada 6 meses exámenes a las mascotas.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amantes de los animales especialmente Dinks &amp; Sinks; “Double Income, no Kids”, “Single Income, no Kids”<sup>1</sup>. Esto en el segmento de Cota y el Nororiente de Bogotá</li> </ul>
	<p><b>Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> <li>• Relación con socios</li> <li>• Necesidad del personal administrativo.</li> <li>• Arrendar una oficina.</li> <li>• Planta de producción.</li> <li>• Logística.</li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega directa.</li> <li>• Veterinarias</li> <li>• Página web</li> <li>• Tener un lugar de oficina donde se coordine la operación.</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Equipo administrativo y Comercial</li> <li>• Empleados</li> <li>• Materiales</li> <li>• Empaque</li> </ul>		<p><b>Flujos de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de las ventas así: nuestro margen estará entre el 40% y el 60 %, sobre el costo de los productos. Esto está tomado de la Cámara de Comercio y los valores utilizados en el sector de transformación.</li> </ul>		

<sup>1</sup> Son aquellas personas, solteras o parejas entre 25 y 35 años que deciden postergar la paternidad debido a que tienen grandes ambiciones académicas y profesionales, los motivan y preocupan la superpoblación mundial, movimientos sociales e ideológicos, y el ambientalismo, suelen ser personas con un nivel socio económico alto. Se interesan por el cuidado personal y su salud, así como de mantener cierto status social. (sabesqsabes, 2011) <http://www.dinklife.com/>

### 3.5 Cliente

Amantes de los animales especialmente Dinks & Sinks; “Double Income, no Kids”, “Single Income, no Kids”<sup>2</sup>. Esto en el segmento de Cota y el Nororiente de Bogotá

<b>Productos y Servicios</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alimento saludable para las mascotas.</li><li>• Empaques biodegradables.</li><li>• Entrega en cada hogar el alimento para la mascota.</li><li>• Alimento con menor procesamiento</li><li>• Estudio de mejor alimento para la mascota dependiendo de la raza.</li></ul>	<b>Creadores de Ventaja</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El alimento puede reducir las enfermedades en las mascotas.</li><li>• Este tipo de alimento ya viene en porción por lo cual las personas no se deben preocupar por la cantidad de comida que le dan a la mascota.</li><li>• Con esta comida no solo se mejoran en la salud sino físicamente, el pelo y características de las mascotas mejoran.</li><li>• Es una comida más barata que los concentrados de alta gama.</li><li>• Con lo anterior se ahorraran a largo plazo posibles enfermedades y gastos en el veterinario.</li></ul>
	<b>Analgésicos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Con estos alimentos se le entrega una herramienta (comida) por la cual empiezan a conocer más los alimentos que hacen daño en sus mascotas.</li><li>• Genera ahorros a largo plazo, esto debido a que con disminución de las probabilidades en enfermedades se ahorraran llevadas al veterinario.</li><li>• Otro ahorro que genera es no tener que usar concentrados medicados, ya que estos son muy costosos.</li></ul>

<sup>2</sup> Son aquellas personas, solteras o parejas entre 25 y 35 años que deciden postergar la paternidad debido a que tienen grandes ambiciones académicas y profesionales, los motivan y preocupan la superpoblación mundial, movimientos sociales e ideológicos, y el ambientalismo, suelen ser personas con un nivel socio económico alto. Se interesan por el cuidado personal y su salud, así como de mantener cierto status social. (sabesqsabes, 2011) <http://www.dinklife.com/>

<p><b>Trabajos del cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que ofrecemos es el trabajo de preocuparse por la salud de la mascota. Con esto ofrecemos el alimento que ayuda a que el sistema digestivo en las mascotas.</li> <li>• Las personas pierden tiempo buscando el mejor alimento para las mascotas. Este es un trabajo que tienen que realizar. No importa el estrato ni la ubicación social.</li> <li>• Además de lo anterior el mundo está girando en dirección a consumo de alimentos con menor procesamiento, esto también está afectando la industria para las mascotas, debido a que estas están siendo vistas como parte de la familia, comparables como hijos.</li> <li>• Búsqueda del concentrado, nosotros ofrecemos el llevarlo hasta la casa, por lo cual le evitamos el trabajo de salir a buscarlo.</li> </ul>	<p><b>Ganancias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reduce el costo de los concentrados de alta gama.</li> <li>• Al estar porcionado se reduce el tiempo que requieren los dueños en servir la comida. No se tienen que preocupar de la cantidad.</li> <li>• Se reduce el costo a futuro de medicinas y tratamientos en veterinarios.</li> <li>• No tiene que ir a buscar la comida, esta será entregada en su hogar.</li> </ul>
	<p><b>Dolores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La oferta de concentrados es muy alta, los dueños de mascotas pasan de uno a otro y no encuentran un concentrado que sea de buen precio y bueno para la salud de la mascota.</li> <li>• El tiempo de salir a comprar los concentrados y encontrar el mejor es demorado, por lo cual el recibirlo en la casa le evita trancones, búsqueda de parqueadero, etc...</li> <li>• Con el nuevo concepto de comida saludable en el mundo, esto también está afectando la compra de concentrados para las mascotas, debido a que los dueños de estas tienen más conocimientos y están en búsqueda de alimentos menos procesados.</li> </ul>

## **3.6 Plan de Validación del modelo de Mercado**

Encuesta: Anexo 1

### **3.6.1 Principales aprendizajes de la validación del modelo**

- A las personas les interesaría cambiar el concentrado de la mascota, pero no les resulta como lo habían pensado
- Las personas están interesadas en que sus mascotas coman una comida saludable y que sea buena para la salud.
- En la actualidad más y más personas se interesan por los productos que tienen los concentrados, pero no saben de nutrición para mascotas.
- Otro aprendizaje es el cómo deben venir los ingredientes, ya que en la dieta Barf que mencionamos arriba como competencia cuando se entrega el alimento este viene con parte de animales que a las personas no les gusta ver.
- El empaque para que dure más de 8 días debe ser ecológico ya que hacia eso también se está moviendo la sociedad.
- Las personas están dispuestas a refrigerar el alimento y ocupar la nevera de sus casas siempre y cuando sea beneficioso para la salud de la mascota.

### **3.6.2 Análisis Cualitativo**

- La gran mayoría de los encuestados tenía mascota. Esto viene en aumento por lo que un modelo de negocio enfocado en este nicho de mercado tiene gran potencial.
- Una cosa interesante es los medios por donde se enteran de la comida, la gran mayoría compra la comida de su mascota porque se la recomendaron, ya sea amigos, conocidos o en las veterinarias.
- Además del aumento en la cantidad de hogares con mascota, se evidencia una gran conciencia por parte de los dueños con respecto a cómo alimentan a las mascotas. Esto también va ligado a como las mascotas se han convertido en parte de la familia.
- Otro punto es el gasto que se hace en las mascotas, cada vez se están gastando más dinero en el cuidado de estas por lo cual el servicio que ofrecemos es una clara ventaja para los tenedores de mascotas.
- Es una oportunidad en el mercado ofrecer el tipo de producto que tenemos en este plan de negocios, ya que en este momento no es solo una idea sino que ya se está trabajando y se ha probado en otras mascotas.

### **3.6.3 Análisis Cuantitativo**

- En el análisis cuantitativo se ve que el 64% de los encuestados tienen mascota (perros o gatos) lo cual evidencia que 6 de cada 10 colombianos tienen mascota.

- De ese 64% de los encuestados el 89% gasta más de 50 mil pesos en alimento para sus mascotas.
- Una parte interesante del estudio demostró que el 43% de los encuestados se fija en los ingredientes de la comida. Además de lo anterior otro 27% demostró que la razón por la que compra el concentrado es por recomendación.
- Una parte difícil que demostró el estudio es que cerca del 90% de los encuestados se encuentran satisfechos con la comida que le dan a sus mascotas en este momento, esto demuestra que es un gran esfuerzo dentro de este mercado. Pero vemos que el 70% de los que dicen tener mascota están de acuerdo con que los concentrados hacen daño a la salud de las mascotas.
- Conectado con el punto anterior nos dimos cuenta que el 63% de las personas que dicen tener mascotas, si se han preguntado sobre los ingredientes de los concentrados.
- Aunque un 90% de los encuestados se encuentre satisfecho con el concentrado de su mascota en este momento, el mismo porcentaje dice que estaría dispuesto a cambiar la alimentación de su mascota. Esto nos demuestra que en este mercado los clientes son fieles en la medida que búsqueda por algo mejor.
- Otro dato importante es que el 50% de los encuestados estarían dispuestos a pagar más de 100 mil pesos por otro alimento, el cual sea mejor para la mascota.
- De esta encuesta también descubrimos que más del 50% de los encuestados desearían recibir la comida cada 8 días, esto sabiendo que la tienen que refrigerar.

### **3.7 Producto o Servicio**

Massa no tiene intermediarios, el alimento se fabrica para venderlo directamente a las veterinarias o al cliente final. Esto significa que el cliente está pagando por la calidad de la comida, ni más ni menos.

Los alimentos tienen ingredientes 100% aptos para el consumo humano.

El alimento se entrega porcionado para ofrecer la mejor calidad a las mascotas, con esto nos cercioramos que las mascotas tengan una mejor calidad de vida. Para que sea más fácil para los clientes entregamos el alimento por porción, esto quiere decir que si el perro come 2 veces al día le entregamos dos porciones. Se entrega cada semana para poder conservar la pureza de los alimentos.

Como lo hacemos:

Se tienen diferentes recetas, las cuales están previamente estudiadas e investigadas para que sean de la mejor calidad para las mascotas.

Los ingredientes se cocinan sin dejarlos perder su frescura, pollo, lentejas, zanahoria, pimentón, etc. Todos estos ingredientes sanos y que ayudan a la mejora de la salud física de las mascotas.

Primero que todo conocemos la raza de la mascota, a esta se le hace un examen de sangre y se escoge el peso ideal para esta. Con eso en cuenta sabemos la porción diaria que debe consumir y si tiene alguna alergia. Unas razas no pueden comer ciertos alimentos o tienen dietas muy especiales por lo cual se tratan diferente.

Luego del examen y sabiendo el peso y la ración se firma un contrato en donde nos comprometemos semanalmente a entregar esta comida (debe estar refrigerada). Se le entrega la comida y se hace seguimiento de la mascota para saber cómo le ha ido con la comida. Para un mejor análisis cada 6 meses se vuelve a tomar muestras de sangre y así se controla biológicamente el estado de los animales.

### **3.8 Diferenciadores**

Para poder entender nuestros diferenciadores debemos entender que Perros y humanos llevamos ya más de 17.000 años conviviendo. Hoy en día sabemos que el hombre debe gran parte de su capacidad de evolucionar a la habilidad para cocinar sus alimentos. Aprender a cocinar facilitó nuestras digestiones y nuestra capacidad para absorber los nutrientes. Esto nos permitió poder centrarnos en otras cosas que hicieron que fuésemos mejorando nuestra calidad de vida.

En la fabricación de los alimentos no sólo hay que tener en cuenta el coste de los ingredientes, sino el coste que supone el tratarlos adecuadamente. En el mercado tenemos desde piensos extrusionados, tratados a más o menos temperatura hasta a alimentos totalmente crudos. El problema de los tratamientos es que suelen aplicarse a todos los ingredientes por igual, sin diferenciar entre los distintos ingredientes.

Es por esto que la dificultad y el coste económico para hacer la mejor comida posible residen en buscar un equilibrio entre lo crudo y lo correctamente procesado, para mantener el mayor número posible de nutrientes y tener una buena digestibilidad.

En las empresas de concentrados Una vez obtenidas las harinas de pescados, de carnes, las grasas, etc. a través del rendering, se llevan todos los ingredientes a una extrusionadora. Esta máquina aplica más calor y presión a los ingredientes, empujándolos por un embudo para secarlos y darles forma de croquetas. Al final del proceso se aplica un baño de grasas rociándolas por encima del pienso para subir el contenido calórico. Estos ingredientes son sobras que ha dejado la industria de alimento para humanos, sobras que son catalogadas como no aptas para consumo humano.

En realidad, solamente desde los años 70 llevamos alimentado de una manera completamente industrializada a nuestros perros y gatos, sin saber a ciencia cierta los problemas que esto puede acarrear a la salud.

Esto es lo que ofrecemos, cambiar el estilo de alimentar a las mascotas y así ayudar a que tengan un mejor metabolismo, esto con las recetas que hemos diseñado para las mascotas. Lo que haremos es cambiar los concentrados por comida natural la cual no tiene el mismo proceso productivo, ni el mismo proceso de entrega y acercamiento con los animales.

Otro diferenciador es la entrega, ya que los clientes solo deben inscribirse y desde ese momento empezaran a recibir la comida semanalmente. Además de esto, pueden conseguir complementos alimenticios en galletas, las cuales están hechas a base de frutas y carne.

Por último y un gran diferenciador es conocer a cada mascota y hacerle un examen de sangre y escoger cual es la mejor dieta que debe tener.

## **4. Plan de Mercadeo**

### **4.1 El Mercado**

#### **4.1.1 Indicadores Macroeconómicos del sector**

Cerca de 4,3 millones de perros y 1,4 millones de gatos que son, respectivamente, las poblaciones de estos animales en Colombia según la firma Euromonitor International. También, según mediciones de [www.losdatos.com](http://www.losdatos.com), un portal de información empresarial, el año pasado la producción de alimentos balanceados para perros y gatos aumentó 24,3 por ciento, a 259.302 toneladas.

Adicionalmente, el negocio pasó de representar del 5,3 al 6,4 por ciento de la fabricación total en volumen de la industria de balanceados para animales en general.

Otros indicadores indican que la facturación de alimentos concentrados para perros y gatos en Colombia equivale a unos 400.000 millones de pesos anuales. (Tiempo, 2014)

En términos generales, la categoría de alimentos para perros en Colombia vende aproximadamente alrededor de unas 150.000 toneladas y más \$690.000 millones de pesos y los crecimientos que se vienen dado han sido superiores al 8% en el último año.

En Colombia, seis de cada diez familias tienen alguna mascota en casa. Los perros marchan de primeros y los gatos, de segundos en las preferencias de los colombianos. (Dinero, 2015)

De acuerdo con los datos de B&Optimos y Fenalco, 10 millones de perros y 4 millones de gatos domésticos son alimentados diariamente con concentrados. El 56% compra el alimento

para su mascota en los supermercados o grandes superficies; el 17% en tiendas; el 14% lo hace en almacenes especializados para mascotas; el 13% en graneros; y el 1% le da comida casera (sobras). (Dinero, 2015)

Hoy hay alrededor de 551 mil caninos y aproximadamente 144.928 gatos en Bogotá, lo que corresponde a que por cada 10 habitantes de la capital del país hay un perro y por cada 50 habitantes hay un gato; es decir uno de tres hogares tiene una mascota.

#### **4.1.2 Tendencias económicas, sociales y culturales**

En la actualidad la alimentación y la sociedad están ligadas de forma muy estrecha. El estilo de vida de las personas evoluciona constantemente y esto influye en su alimentación. Mientras que en un principio la alimentación se entiende como una función meramente fisiológica, en la actualidad depende de factores aparentemente tan alejados como el social, el psicológico, el económico, el religioso o el cultural. Todo esto ha llevado a que no solo se tenga conciencia en el consumo de alimentos por parte de los humanos, esto ha llevado a que los dueños de mascotas se interesen por la alimentación de estas.

##### **4.1.2.1 Económicas**

Se presume que el propietario de un perro gastaría al sumar esos ítems 120 millones de pesos y el de un gato 71 millones de pesos, si se tiene en cuenta que para el primer caso el animal vive en promedio entre 10 y 15 años y en el segundo, 12 a 15 años.

En alimentación mensual un propietario de un perro gasta alrededor de 250.000 pesos. La gran variedad de productos alimenticios para mascotas en el mercado hace que los dueños deban asumir la compra del alimento no como un gasto sino como una forma de cuidar a su mascota. En la actualidad existen alimentos creados para razas y tamaños específicos. (Portafolio, 2015)

##### **4.1.2.2 Sociales**

Este mercado tradicionalmente ha estado dominado por productos como las croquetas y enlatados, sin embargo busca transformarse hacia uno de producto fresco que inclusive requiera refrigeración. “Las personas están tratando de comer más saludable, menos procesado y comidas más simples y considero que están adoptando la misma lógica en cuanto a la alimentación de su mascota”, afirmó Scott Moris, presidente y cofundador de Freshpet. De esta forma compañías como Del Monte Food y Nestlé Purina ya están ofreciendo opciones para capitalizar ese mayor deseo de los consumidores por gastar más en lo que consideran mejor para su mascota.

Según expertos de mercadeo, la industria está apoderándose de tres tendencias fuertes, primero el mayor interés de los consumidores a comer saludable, segundo el aumento de la popularidad de los alimentos orgánicos y tercero la tendencia a humanizar a las mascotas.

“Las personas piensan en sus mascotas no como animales, sino como parte de su familia y quieren que sean tratadas con el mismo respeto que los demás miembros de la misma” afirma Molly Maier, analista senior de la empresa consultora Mintel Group Ltd.

#### **4.1.2.1.3** Culturales

Al igual que las tendencias en alimentación humana las tendencias en alimentos para mascotas siguen el mismo camino. De los reclamos ‘plus’ a la alimentación natural. En los últimos 5 años hemos visto una disminución en la aparición de los reclamos ‘plus’ tales como vitaminas o minerales. Y, al mismo tiempo ha habido un aumento en los reclamos naturales como sin aditivos, sin conservantes y en general, todo natural.

En España, Francia e Italia más del 25% de los dueños de mascotas afirman que por lo general compran snacks saludables para sus mascotas, esta cifra se eleva al 44% en Alemania y al 50% en Reino Unido, según datos de Mintel. En este país, la salud dental de las mascotas es una de las preocupaciones más importantes para los propietarios de mascotas, concretamente, de perros y gatos. Por ello este reclamo es un factor significativo a la hora de comprar un alimento o snack saludable para mascotas. (Tecnoalimentalia, 2013)

#### **4.1.3 Conclusiones y Resultados de la investigación de mercado**

Como vemos en la parte anterior, es un nicho de mercado que viene en aumento. En otros países ya se está comenzando a dar este fenómeno con más fuerza. En Colombia la población de mascotas ha ido en aumento lo que representa una oportunidad. Por otro lado las personas se han ido concientizando no solo en el alimento que ellos consumen sino que esto ha llevado a un fenómeno en el que se preocupan también por sus mascotas, además de esto vemos el fenómeno que se ha dado de humanizar a estas.

#### **4.2 La Competencia**

Al analizar las diferentes empresas que para MASSA representan la competencia, demuestra que MASSA está ubicado en el sector de alimentos balanceados para mascotas. Siendo las empresas de producción de alimentos para mascotas, la competencia directa.

MASSA cuenta con productos para personas naturales, los cuales abarcan el territorio nacional. Como consecuencia de este amplio rango en el mercado, MASSA cuenta con una variedad muy amplia tanto en la competencia directa como en la indirecta.

En cuanto a la competencia directa fueron elegidas las dos empresas líderes en el mercado, a esto se añadió empresas o Start Ups que cuentan con una característica en común y es que todas ellas operan en Colombia.

#### 4.2.1 Principales Competidores Directos

	FUNDACIÓN	PRODUCTOS	DISTRIBUCION	PAGINA WEB
Natures Variety	Compañía norteamericana radicada en Nebraska	Pollo y Arroz Integral Alimento Holístico y Balanceado.	World Trade Center, Calle 100 No 8a-55 Of. 402 Bogotá – Colombia	<a href="http://www.naturesvariety.com">www.naturesvariety.com</a> en Colombia <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.prairiecol.com">www.prairiecol.com</a></li> <li>• <a href="http://www.ciudaddemascotas.com/prairie-perros">www.ciudaddemascotas.com/prairie-perros</a></li> </ul>
Taste of the Wild	Compañía norteamericana, tiene 5 estrellas (máxima calificación) según la FDA.	Fórmulas que no contienen granos. Es una comida hecha con carne natural y sin conservantes.	Se encuentra en diferentes veterinarias de Bogotá.	<a href="http://www.tasteofthewildpetfood.com">www.tasteofthewildpetfood.com</a>
Dieta Barf	Compañía Colombiana, radicada en Medellín	Dieta Barf, basada en dieta cruda.	En la ciudad de Medellín, hacen envíos a toda la ciudad.	<a href="http://www.dietabarf.com/">http://www.dietabarf.com/</a>

#### 4.2.2 Principales Competidores Indirectos

Se ha tomado los principales competidores que poseen el mayor porcentaje del mercado.

	FUNDACIÓN	PRODUCTOS	DISTRIBUCION	PAGINA WEB
Purina	Multinacional líder mundial en concentrados	ProPlan	Se encuentra en grandes superficies y además en veterinarias.	<a href="http://www.proplan.com.co/home-page.aspx">http://www.proplan.com.co/home-page.aspx</a>
Solla	Empresa nacional de mayor crecimiento en el sector	NutreCan	Al crecer su participación ahora es más fácil encontrarlo en grandes superficies y cadenas de supermercados.	<a href="http://perros.sollamascotas.com/productos_perros">http://perros.sollamascotas.com/productos_perros</a>
Masterfoods	Compañía multinacional	Pedigree	Grandes superficies.	<a href="http://www.pedigree.com.co/">http://www.pedigree.com.co/</a>

### 4.3 DOFA

<p><b>F.C.E</b></p>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de varios años en convivencia con mascotas.</li> <li>• Investigación acerca de la comida por más de 5 años.</li> <li>• Experiencia propia al haber utilizado esa forma de alimentación para las mascotas.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores.</li> <li>• El dar a conocer a las personas este nuevo método de alimentar a sus mascotas.</li> <li>• Empresa totalmente nueva.</li> <li>• El equipo de trabajo se está consolidando.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Personas han cambiado la forma de alimentarse, esto ha hecho que se vuelvan más consientes con la comida que dan a sus mascotas.</li> <li>• El aumento de mascotas por hogar en el país, más que nada en Bogotá como lo vimos en el estudio de mercado.</li> <li>• La conciencia que han tomado las personas frente a los alimentos procesados.</li> <li>• El tamaño del mercado.</li> <li>• El trato hacia las mascotas, tiende a humanizarse.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con los conocimientos que hemos adquirido con los años, empezar a comercializar.</li> <li>• Aprovechar el crecimiento de la conciencia de las personas y los pocos competidores directos que existen en este momento para ganar mercado.</li> <li>• Aprovechar la oportunidad que es un mercado que se mueve por recomendación</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al estar empezando esta onda de conocimiento podemos aprovechar para aventajar a futura competencia.</li> <li>• Con el crecimiento de hogares con mascotas en Colombia, aprovechar ese nicho para dar a conocer el producto.</li> <li>• Gracias a la nueva conciencia que tienen las personas es más fácil darnos a conocer.</li> </ul>
<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de nuevos competidores.</li> <li>• La internacionalización, ya que en otros países se están preparando mejores concentrados de perro que pueden llegar a cubrir esa demanda que queremos atacar.</li> <li>• Nuevas normas legales que hagan que esa producción sea más costosa.</li> <li>• Las crisis económicas, ya que las personas no invertirían tanto en alimentación para las mascotas.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya que el mercado Colombiano tiene poco conocimiento de este sector, tratar de fidelizar la mayor cantidad de clientes en poco tiempo.</li> <li>• Adelantarse a las normas, y cumplir no solo con las requeridas sino ir un poco más allá.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al tener un equipo nuevo se puede aprovechar ya que tiene conocimiento y actitud para ir creciendo.</li> <li>• Encontrar personas para el nuevo equipo que se puedan adelantar a las exigencias legales.</li> </ul>

## 5. Plan Comercial

### 5.1 El Producto

Ofrecemos alimento para las mascotas. Esto ha sido desarrollado después de un largo trabajo de investigación y apoyados en fuentes científicas en las que se muestra como el alimento más natural es también mucho mejor para nuestras mascotas. Todo comenzó por una perrita de raza Pastor Alemán la cual sufría de anorexia y los alimentos en croquetas no le ayudaban con la digestión.

Se han realizado diferentes recetas en las cuales se tiene vegetales, legumbres, granos y carnes. Esto es hecho pensando en el bienestar de los animales y se escogen los productos de calidad con una función específica para mejorar la salud de las mascotas.

Lo tenemos dividido por recetas, en el siguiente gráfico vemos una de las recetas:

<b>RECETA 1 - para 6.4 Kilos de Comida</b>	<b>6,4</b>	<b>Kl</b>
	<b>Peso Kl</b>	<b>Costo</b>
Lentejas	1	\$ 3.800,00
Arroz Integral	0,5	\$ 1.900,00
Ajos	0,01	\$ 123,29
Pimentón	0,08	\$ 352,00
Plátano	0,35	\$ 770,00
Romero	0,001	\$ 0,40
Pezuña	0,45	\$ 2.267,55
Papa	0,5	\$ 1.100,00
Zanahoria	0,45	\$ 372,41
Habichuela	0,25	\$ 359,71
	<b>Peso Lt</b>	
Aceite	0,03	\$ 309,00
Agua	4	\$ 6,41
Gas	1 hora	\$ 71,43
<b>Costo Final</b>		<b>\$ 11.432,21</b>
<b>Costo por Kilo</b>	1	<b>\$ 1.786,28</b>

## 5.2 Costos Fijos

Nuestros costos fijos están dados en arriendo de la planta. Pago del personal operativo y la gerencia de la empresa, en principio se manejarán como costos ya que necesitamos que sea recuperable.

Arriendo de la planta	Necesario para operación.
Equipo operarios	En principio una persona encargada de la manufactura y empaque del producto.
Curso de manejo de alimentos.	Es necesario para la manipulación de alimentos, este es dictado por la gobernación es un curso de 4 horas.
Mantenimiento equipos	Necesario hacerlo por regulación una vez al año.
Exámenes de sangre	Este es un valor agregado que le damos a los dueños de los animales. Los exámenes de toma de sangre tienen un costo de 20 mil pesos, y el resultado otros 20 mil.

## 5.3 Costos Variables

Dentro de los costos variables que manejamos es el de los ingredientes. Esto es debido a que depende de la receta y del tamaño de la mascota se tiene una porción diferente que se le debe dar a la mascota. Hemos trabajado una serie de recetas y por los pesos de los perros se ha sacado un promedio de costo que tendría cada peso del perro.

Son nuestros costos variables en una de las recetas

	<b>Peso Kl</b>	<b>Costo</b>
Lentejas	1	\$ 3.800,00
Arroz Integral	0,5	\$ 1.900,00
Ajos	0,01	\$ 123,29
Pimenton	0,08	\$ 352,00
Platano	0,35	\$ 770,00
Romero	0,001	\$ 0,40
Pezuña	0,45	\$ 2.267,55
Papa	0,5	\$ 1.100,00
Zanahoria	0,45	\$ 372,41
Habichuela	0,25	\$ 359,71
	<b>Peso Lt</b>	
Aceite	0,03	\$ 309,00
Agua	4	\$ 6,41
Gas	1 hora	\$ 71,43

Otro de nuestros costos variables es el empaque. Este depende del peso del perro lo cual cambiaría la porción. Al ser en recipientes reutilizables se le cobrara 200 pesos por porción, el cliente devolverá el recipiente y así se ira amortizando el valor de este en el tiempo.

Anexo. Tablas de costos dependiendo del peso más las recetas.

#### 5.4 Gastos Fijos

En los costos fijos se contemplan todos aquellos costos que se derivan de la operación del negocio.

<b>Gastos Fijos de Operación</b>			
<b>Item.</b>		<b>Valor (Pesos Col.)</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Operación</b>	Contador	\$ 300.000	Mensual
	Ger. Admin & Fin.	\$ 1'500.000	Mensual
	Ger. Marca	\$ 1'500.000	Mensual
	Ger. Operaciones	\$ 1'500.000	Mensual

#### 5.5 El precio

El precio se maneja por medio de la fórmula: costo variable/ (1-porcentaje ganancias) este porcentaje en la cámara de comercio para empresas de trasformación está entre el 40% y el 60% sobre los costos, esto lo mantendríamos y para estar dentro del porcentaje del sector lo mantendríamos en el 54%. También se maneja de la misma manera de los costos, ya como es un producto personalizado dependiendo de cada animal se manejaría el precio, este sería por el peso de las mascotas.

##### 5.5.1 Participación de Ventas

Nuestro producto no es estacional, ya que las mascotas se alimentan igual en todas las épocas del año. Se ha definido una política de ingreso de nuevos clientes mensualmente por lo cual va creciendo mensualmente la cantidad vendida. Lo que podemos ver en participación en ventas es el tamaño de los animales. Los perros pueden tener tamaños desde los 5 kilos hasta los 50 kilos. La mayor cantidad de animales que las personas tienen son animales de 25 kilos, esto debido a la cantidad de razas de este peso.

#### 5.6 La comunicación

##### 5.6.1 Estrategia de Comunicación

La comunicación de la empresa está condicionada al uso de redes sociales dado el alto impacto de estas y su bajo costo para publicar de manera masiva y al “voz a voz”. Acorde a Alberto Pardo, presidente de la Cámara Colombiana De Comercio Electrónico “Twitter es el sitio de la asertividad y la inmediatez, así como Facebook tiene información entregada de

una manera más fresca y amigable” (Villamarín, 2012) , lo cual permite tener un alto impacto en el mercado mediante la promoción de la empresa y las ventas mediante estos medios, más aun cuando Colombia está entre los 20 países con más usuarios de Facebook, (localizado por encima de países como Francia y Alemania) y específicamente Bogotá como la novena ciudad con más usuarios activos en el mundo, con un aproximado de 6.5 millones (MinTIC, s,f), lo cual permite un campo de acción realmente interesante. Respecto al “voz a voz” se tiende a crear la difusión de la información de manera automática, lo cual garantiza el conocimiento de la empresa en el medio local.

#### **Medios definidos:**

- Facebook
  - ✓ Creación de un perfil informativo sobre la empresa y su portafolio
- Instagram
  - ✓ Medio para compartir imágenes de animales
- Pinterest
  - ✓ Medio para compartir imágenes de animales
- Página WEB
  - ✓ Medio para información detallada y generación de ventas

#### **5.6.2 Promoción**

La estrategia de promoción debe estar obligatoriamente ligada al conocimiento de la empresa. Se consideró que dado a que no existe conocimiento en el mercado de los productos, es necesario comunicar al cliente, es por esto que es muy importante salir a la calle y dar a conocer el producto.

Además de lo anterior nos apoyamos en el voz a voz y lo que tengan en cuenta nuestro clientes. Por otro lado estaremos en contacto con las veterinarias partners y así a los clientes de estas poderles ofrecer el alimento.

#### **5.6.3 Modelo de Venta**

Existirán 2 modelos, uno es directamente con el cliente al cual se acerca y se le cuenta el porqué de la comida para sus mascotas. El otro medio es por medio de veterinarias independientes ya que es en estas donde los veterinarios pueden ofrecer los productos, a estos se les dará una comisión igual que a los vendedores.

Directamente: Es encontrar a los clientes en la base de datos de la guardería. De acuerdo con esto y como sabemos la gran mayoría compra el alimento de su perro por recomendación, por lo cual una de las más grandes fuentes de comunicación es el voz a voz.

## 5.7 Ruta al Mercado

Fase	Funciones	Agentes Implicados
<b>Prueba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar a conocer nuestro producto a los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ferias especializadas como expopet.</li> <li>▪ También en parques en donde las personas nos puedan conocer.</li> </ul>
<b>Pre-Compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definido así ya que se hace una evaluación de la mascota para conocer la dieta que debe llevar.</li> <li>▪ Se hacen los exámenes de sangre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomas de muestras de sangre: Veterinarios aliados.</li> <li>▪ Revisión de las muestras y resultados: Laboratorio propio.</li> <li>▪ Experto de nuestro equipo quien evalúa la mascota para conocer la dieta.</li> </ul>
<b>Compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se hace un contrato con el cliente en el cual se define la entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director comercial.</li> </ul>
<b>Logística entrega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el momento desde que sale de la planta y se entrega al cliente el cual debe tener un espacio para refrigerar el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director de producción y logística</li> </ul>
<b>Consumo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este debe ser no mayo a un periodo de 15 días, ya que en las pruebas se ha determinado que es el tiempo que dura nuestro producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cliente y la mascota</li> </ul>
<b>Post-Consumo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de cómo va el cliente y el consumidor con la comida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de expertos y el director comercial</li> </ul>

## 5.8 Plan de Ventas

### 5.8.1 Estrategia de Ventas

Se plantea una participación por fuerza de ventas de la siguiente forma:

Canal	Participación
Veterinaria	20%
Guardería (propia)	80%

### 5.8.2 Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas está comprendida en:

- Guardería: Ya que este es nuestro contacto más directo con clientes potenciales. Estos mismos generan el “voz a voz”.

- Veterinarios aliados: Por medio de estos podemos conseguir que se les envíe a las mascotas alimentación más sana, ya que como se evidencio en la investigación, uno de los mayores influentes en la compra de alimento es el veterinario.

### 5.8.3 Remuneración e Incentivos

La remuneración de la fuerza de ventas de MASSA así como los incentivos (Tangibles o intangibles), estará dada por un número de ventas (pagadas y realizadas) que se logren mediante los canales que se utilizaron.

## 6. Plan de operación

### 6.1 Plan de Salida al Mercado

Inicio:

Fase de diseño y pruebas: 2 meses

Fase de construcción: 3 meses

Hasta mediados de Diciembre, Massa estará en una “Fase de Diseño”, durante la cual se contempla diseñar las estrategias de operación, planes de ventas, gestión comercial, estrategias de mercadeo, entre otros, para entrar después de cumplida esta fase, a una de Construcción.

Salida al mercado:

Una vez finalizada la etapa de construcción, la “Salida en Vivo”, como se le ha denominado al día de 15 de Enero de 2016, es cuando empezamos a entregar los productos a nuestros primeros clientes.

### 6.2 Producción

La producción de los concentrados de Massa se encuentra entre los parámetros de BPM dictados por la ley.

Dentro de esto se ha generado un camino para la producción:



Limpieza y desinfección: Este proceso es para todo el personal y el área de producción.

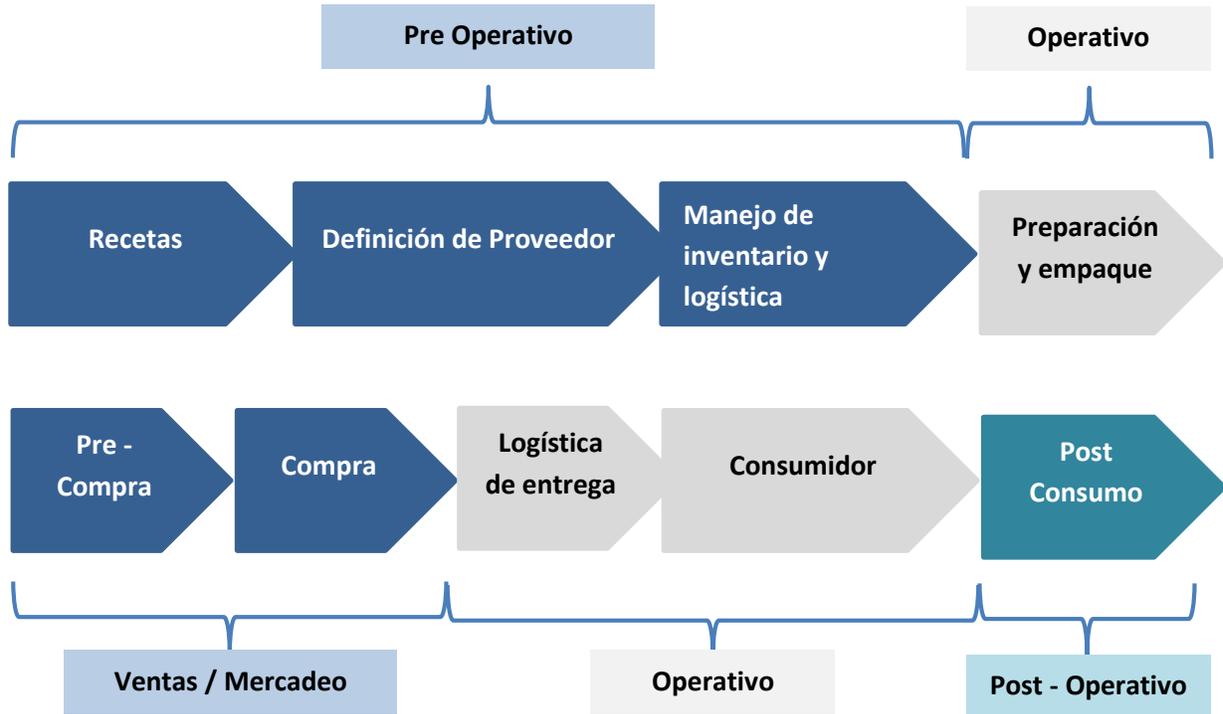
Corte: En este momento se cortan los productos que deben ser picados.

Cocinado: Se hace la parte de cocinar la materia prima para convertirla en producto final.

Enfriado: en este momento se deja que lo que se ha cocinado pase rápidamente por enfriado para poder ser empacado.

Empacado: Se empaca en hojas de tamal, mazorca o chisgua. En este momento se porciona y se pone en cajas separadas las cuales van marcadas con el nombre de cada mascota.

### 6.3 Diagrama de Flujo de Proceso



Incluye todas aquellas actividades que suceden antes del producto.

- Dar a conocer el producto
- Definir recetas
- Definir proveedores
- Definición de la mejor dieta para las mascotas

#### 6.3.2 Operativo

Incluye todas las actividades que suceden tanto en la preparación hasta la entrega de los productos.

- Logística de entrega
- Información del producto a los clientes
- Toma de muestras de sangre
- Proceso de manufactura

### **6.3.3 Post-Operativo**

- Seguimiento a los clientes

## **7. Aspectos Legales y Societarios**

### **7.1 Sociedad**

Como Sociedad somos 3 personas.

Juan Enrique Henao Bradford: Líder del proyecto y encargado de la parte financiera y administrativa.

Claudia Palacios: Encargada de relaciones con clientes y mercadeo

Lilyam Bradford: Encargada de relación con clientes y producción

Anexo 6 - Responsabilidades

Para iniciar este emprendimiento lo haremos como establecimiento de comercio, el cual debe anexarse al RUT de uno de los emprendedores, en este caso de Juan Enrique. A este establecimiento se le añadirán otros dueños, siendo estos Claudia y Lilyam. A esto también toca dejar claro que toca registrarse frente a la cámara de comercio como Comerciante, el cual tiene un valor aproximado para nuestro emprendimiento de 60 mil pesos.

Cuando pasemos los topes esperados los cuales esperamos en el segundo año, Lo más eficiente será una sociedad por acciones simplificada (SAS); lo primero que se hace para crearla sería con un documento privado que se haga con la aprobación de la Cámara de Comercio o con una Escritura Pública que se haga ante un notario.

### **7.2 Otros aspectos legales**

Es de suma importancia para nuestra propuesta de valor cumplir con BPM, ya que esto da la seguridad que son alimentos que pueden ser consumidos por las personas.

Para lograr esto se requieren de diferentes inversiones, tanto en personal como en infraestructura. Los detalles están en el Anexo 2

## **INVIMA**

Clasificación de los alimentos: resolución 7104

### **7.3 Limitaciones**

Las limitaciones a la sociedad se refieren principalmente a limitaciones al representante legal y a los órganos administrativos. Estos se han definido de la siguiente manera:

- El representante legal podrá realizar negocios hasta un valor de 30 SMMLV

- No se puede aumentar sueldos en un porcentaje mayor al incremento anual del salario mínimo legal.
- No se podrán adicionar productos al portafolio sin conocimiento y aprobación de los órganos administrativos.
- Al momento de incursionar a mercados extranjeros se debe hacer con aprobación. Esto aplica tanto para importaciones como para exportaciones. De lo contrario deberá convocar a una reunión extraordinaria de la asamblea de accionistas (o junta directiva, en caso de existir).

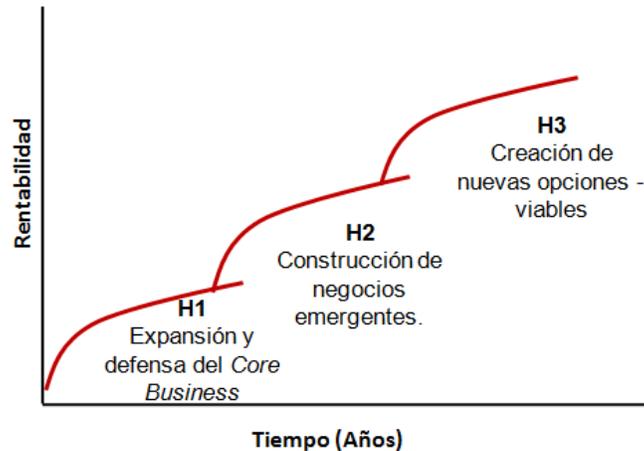
#### 7.4 Impuestos

Los impuestos iniciales que se deben tener en cuenta para iniciar actividades son aquellos relacionados con la actividad que se realizara. Los principales impuestos a tener en consideración son:

<b>Renta</b>	25% de las utilidades. Liquidación anual.
<b>Retención en la fuente de renta</b>	4% por prestación de servicios sobre valor de la factura sin IVA.
<b>IVA</b>	16% de las ventas. Liquidación bimensual
<b>Impuesto sobre renta para la equidad (CREE)</b>	9% de las utilidades. Liquidación anual
<b>Auto CREE</b>	0,8% sobre ingresos mensuales (antes de IVA) Pagadero cada 4 meses
<b>ICA</b>	0,966% sobre ingresos antes de IVA Ya que la sociedad será creada en Cota, el ICA será pagado en Cota.

## 8. Plan de crecimiento

Para entender el crecimiento de Massa vemos los siguientes espacios de tiempo.



H1: en este espacio de tiempo el cual es de 1 año comenzando en Enero de 2016, estaremos fortaleciendo nuestro producto principal, el cual es comida para mascotas. Este seguirá en el tiempo y es con el que empezaremos. Las recetas se seguirán investigando e innovando para una mejor calidad del producto.

H2: Galletas para mascotas, este es el negocio que se tiene a la vista y que va alineado con los valores y misión de Massa. Se están realizando ensayos pero la idea es lanzar estos productos al comenzar el segundo año de operación. Esto sería para hacer lanzamiento en 2017. En este momento se continuará con la investigación de nuevos productos y recetas.

H3: Se tiene para este momento la idea de sacar alimento para gatos. Este requiere mayor investigación, esto debido a que los gatos son animales que son más delicados en la alimentación y no es fácil cambiar sus hábitos alimenticios, Este segmento nos gustaría tenerlo preparado a principios de 2018.

## 9. Plan Financiero

### ***Punto de equilibrio:***

Para poder obtener nuestro punto de equilibrio, debimos ver cuántos alimentos anuales y mensuales son necesarios para poder responder por las obligaciones laborales, y de gastos de la compañía.

Para esto al igual que los costos sacamos un costo de los productos, en los cuales el margen de utilidad lo sacamos por valor sobre el costo. Un total de 55% fue lo estipulado a ganar por porción de alimento.

De lo anterior se obtuvo las unidades necesarias a vender por mes es de 120 unidades (mascotas).

Al comparar lo anterior con nuestras proyecciones de ventas estimadas, el punto de equilibrio total en el cual la empresa genera rendimientos es para la segunda mitad del primer año, ya que es en este año cuando logramos alcanzar y superar las ventas necesarias para poder responder por las obligaciones.

Las utilidades netas en el primer año alcanzarían los 26.000.000 de pesos, con esto concluimos que nuestro negocio está en un sector en crecimiento el cual tiene buenos rendimientos, y con los años creceríamos hasta lograr el rendimiento promedio del mercado. Para ver que estamos dentro del rango del sector las utilidades netas sobre las ventas fueron del 9%, nosotros proyectamos en nuestro primer año de operación llegar a este nivel que para ese año sería más bajo que el del sector pero estaríamos en crecimiento.

La ***inversión inicial*** requerida es de 52.371.636 de pesos. (Anexo 4)

### ***Costos***

Dentro de nuestra operación tenemos los alimentos divididos dependiendo del peso de la mascota. Es por esto que para cada uno el costo es diferente, pero la materia prima es la misma (Anexo 3).

La Inversión sería recuperada a principio de 2017 (año 2), se demoraría 1.1 años. Con el tiempo la oferta del producto se espera crezca proporcionalmente al crecimiento de la demanda pensamos que esta es una estimación realista y objetiva. La TIR mensual promedio durante estos tres años de proyección para el proyecto es del 0.919% MMV y convirtiéndola a anual sería de 11.6% AAV, lo cual no está nada mal comparándose con otras empresas de el mismo sector. Además de esto si compramos con un CDT que el rendimiento es del 5 % en promedio anual, estamos por encima de estos dándole al inversionista una seguridad en nuestro proyecto. (Anexo 5)

## **10. Conclusiones y recomendaciones**

Luego de realizar la investigación vemos claramente el creciente interés de gran parte de la población por los alimentos saludables y con un menor grado de procesamiento y el crecimiento de hogares con mascota han creado una gran oportunidad de negocio que permite involucrar ambos aspectos dentro de un plan que ofrezca comida saludable para las mascotas. Así mismo, el mayor conocimiento de comida saludable por parte de la población ha hecho migrar a los dueños de mascotas a nuevas técnicas de alimentación.

No hay negocio sin riesgo, pero el que enfrentará Massa, es un riesgo controlado, ya que existe la demanda y esta crece vertiginosamente, la oferta existente no cubre las necesidades del mercado.

El estudio económico y financiero del proyecto determina que el negocio presentado es factible, en el vemos amplios márgenes de maniobra y somos capaces de generar el Flujo de Caja necesario para que el retorno de la inversión se dé en un plazo menor de dos años y se mantenga en el tiempo.

El VPN en términos Absolutos del proyecto genera un valor positivo, lo que significa que su tasa de rendimiento es superior a su costo de capital, lo que implica que los flujos de efectivo que genera son mayores a los que requieren para satisfacer las obligaciones financieras en las que se ha incurrido para financiar el proyecto, por lo que los flujos de efectivo excedentes se destinan a los accionistas, cuyo patrimonio se incrementa en una cantidad igual al VPN del proyecto. También muestra una TIR superior al Costo de Capital y a la Tasa de Interés de oportunidad del mercado, lo que genera flujos de efectivo superiores a los que se requieren para financiarlos, por lo tanto incrementa el patrimonio de los accionistas.

El proyecto, dado el estudio y su respectivo análisis e investigación, encontramos que es un proyecto viable y con altas probabilidades de crecimiento debido a la necesidad creciente del mercado, además tenemos una alta rentabilidad, equipo y liderazgo totalmente implicado con la consecución de los objetivos del negocio. Además de lo anterior ya se han hecho pruebas con clientes y les ha gustado. Esto crea una combinación que aleja riesgos y multiplica las posibilidades de éxito.

## 11. Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2012). *sdp.gov.co*. Recuperado el 13 de 03 de 2013, de *sdp.gov.co*:  
[http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2012/Cartilla\\_41\\_Alimentos.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2012/Cartilla_41_Alimentos.pdf)
- Banco Mundial. (03 de 04 de 2015). *Banco Mundial*. Recuperado el 03 de 04 de 2015, de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- DANE. (2003). *DANE.gov*. Recuperado el 16 de 05 de 2015, de DANE.gov:  
[http://190.7.110.123/pdf/5\\_revistaAnuarioTurismoySociedad/ArchivoAnuarioTurismoySociedad/ATS%204/CerdayLeguizamon.pdf](http://190.7.110.123/pdf/5_revistaAnuarioTurismoySociedad/ArchivoAnuarioTurismoySociedad/ATS%204/CerdayLeguizamon.pdf)
- Datos Macro. (01 de 02 de 2015). *Datos Macro*. Recuperado el 03 de 04 de 2015, de Datos macro:  
<http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>
- Dinero. (Febrero de 2015). *Dinero.com*. Recuperado el Septiembre de 2015, de  
<http://www.dinero.com/empresas/articulo/mercado-comida-para-perros-colombia/205854>
- fao.org. (s.f.). *fao.org*. Recuperado el 04 de 04 de 2013, de  
[http://www.fao.org/inpho\\_archive/content/documents/vlibrary/AE620s/Pfrescos/LECHUGA.HTM](http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/AE620s/Pfrescos/LECHUGA.HTM)
- Fundación Natura. (s.f.). *natura.org.co*. Recuperado el 15 de 03 de 2013, de *natura.org.co*:  
<http://www.natura.org.co/generales/los-productos-sostenibles-si-son-competitivos.html>
- Giraldo, J. (07 de 2007). Recuperado el 28 de 03 de 2013, de  
<http://www.gestiopolis.com/marketing/que-es-la-gerencia-de-mercadeo.htm>
- lacteosbol. (s.f.). *lacteosbol.blogspot.com*. Recuperado el 03 de 04 de 2013, de  
<http://lacteosbol.blogspot.com/p/ficha-tecnica-yogurt-natural.html>
- Nielsen AC. (05 de 12 de 2012). Recuperado el 28 de 03 de 2013, de  
<http://www.compraenlared.es/articulos-y-noticias/%C2%BFque-compran-las-amas-de-casa>
- Portafolio. (2015). Obtenido de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7426367>
- Rosales, J. L. (2011). *Funciones y Responsabilidades de la Gerencia Comercial*. Scribd.
- sabesqsabes. (15 de 07 de 2011). *youtube.com*. Recuperado el 25 de 03 de 2013, de *youtube.com*:  
<http://www.youtube.com/watch?v=b0Fpf4vwBaY>
- Sabesquesabes. (s.f.). Recuperado el 10 de 04 de 2015, de  
<http://www.youtube.com/watch?v=b0Fpf4vwBaY>

- Secretaría Distrital de Planeación. (2015). *sdp.gov.co*. Recuperado el 10 de 04 de 2015, de [sdp.gov.co](http://www.sdp.gov.co):  
<http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>
- Semana. (2014). *Semana*. Recuperado el 06 de 2015, de <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/el-alimento-concentrado-podria-estar-reduciendo-la-vida-de-los-perros/372348-3>
- Tecnoalimentalia. (2013). Recuperado el 27 de 07 de 2015, de <http://tecnoalimentalia.ainia.es/web/tecnoalimentalia/consumidor-y-nuevos-productos/-/articulos/rT64/content/la-alimentacion-para-mascotas:-nuevo-nicho-de-mercado-para-el-sector-de-la-alimentacion>
- Tiempo, E. (2014). Recuperado el 07 de 2015, de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/produccion-de-alimentos-para-mascotas-en-colombia/14508336>
- World Bank. (03 de 04 de 2015). *World Bank*. Recuperado el 03 de 04 de 2015, de World Bank: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?variable=NYGDPMKTPKDZ&region=LAC>
- Libro Guia: Correa, J.S.- Murillo O. J.H. (2014). Escritura e Investigación Académica. Una guía para la elaboración del trabajo de grado. Editorial CESA.
- Bernal, C. A. (2006). Metodología de la investigación. Pearson Publications Company.
- Hernandez Sampieri, R. (2006). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Silar, M., & Azar, G. (2006). Metodología de Investigación y Técnicas Para La Elaboración de Tesis. Hispania Libros.
- Tamayo, M. T. (2004). El proceso de investigación científica. México: Limusa.
- American Psychological Association. (2006). Manual of the American Psychological Association (Fifth edition ed.). USA: American Psychological Association.

## **12. Anexos**

### **12.1 Anexo 1**

- i. ¿Cuáles son las necesidades de nuestros clientes?*
  - a. Falta de oferta de productos de calidad
  - b. Alimentación para las mascotas.
  - c. Necesidad de conocimiento sobre los alimentos ideales para las mascotas.
  
- ii. ¿Dónde se le preguntó a la gente sobre el mercado?*
  - a. Usaquén, Cll. 85
  - b. Cota Cundinamarca
  - c. Impact HUB
  - d. Parques donde salgan a pasear con perros
  - e. Encuestas por Internet
  
- iii. ¿Cuántas personas?*
  - a. 200 personas
  
- iv. ¿Qué preguntas se realizaron?*
  - a. ¿Tiene alguna mascota?
  - b. ¿Cuánto invierte mensualmente en comida para su mascota?
  - c. ¿Qué concentrado compró?
  - d. ¿Por qué lo compró?
  - e. ¿Cómo le ha ido con la comida?
  - f. ¿Se ha preguntado sobre los ingredientes del concentrado?
  - g. ¿Sabía usted que los concentrados pueden afectar la Salud de su mascota?
  - h. ¿Le daría una comida más saludable?
  - i. ¿Le gustaría recibir la comida para su mascota en su casa?
  - j. ¿Cada cuánto le gustaría recibir la comida, sabiendo que los alimentos naturales necesitan refrigeración?
  
- v. ¿Qué estrategia se utilizó para documentar esas preguntas?*
  - a. Libreta de Apuntes
  - b. Documento en excel

## 12.2 Anexo 2

Cumplimiento BPM, para esto está la siguiente ficha donde está lo que se debe cumplir para poder certificarse además de sacar Invima.

### **BPM**

Decreto 3075

Lo complementa con la resolución 2674

#### — **En la planta tener en cuenta**

- Agua: garantizar 2 días de producción con agua potable. (tener almacenamiento) que sea accesible)
- Personal: que les vamos a dar de uniforme, que les vamos a exigir.
- Materias primas (almacenamiento que sea cerca de la entrada)
- Producto terminado
- Equipos
- Proceso: tener en cuenta como es el proceso. Para los procesos calientes tener ventilación. Es obligatorio describir el proceso. En el ivima solo nos piden los ingredientes no los porcentajes.
- Vestieres (en las pymes con menos de 6 empleados se permite ser mixto)
- Baños (igual que el vestier, deben estar separados)
- Aguas residuales, inclinación del 2% hacia el desagüe. No pueden afectar el medio ambiente. Pensar en una trampa de grasa antes de que salga, luego de eso tener una caja de inspeccion para poder hacer análisis.
- Filtro sanitario
- Área social. Para que coman fuera de la planta. Importante que quede fuera, que tenga que donde sentarse.
- Pisos, en alfa venden las tabletas para pisos de manejo de alimentos. Sin dilataciones. Pintura epoxica para las paredes las cuales deben ser lisas.
- Techos lisos y sin grietas, lavables y hermético y que no sea cielo raso.
- Capacitación: curso de manipulación de alimentos, obligatoria con la gobernación de cundinamarca son 4 horas.
- O una capacitación de 10 horas dadas por uno mismo.
- Limpieza y desinfección

No puede haber madera.

#### — **Se debe tener por escrito:**

- Programa de agua, cada cuanto se lava. Análisis de laboratorio. Registro del que lavo el tanque y el registro del análisis.
- Programa de capacitación.

- Mantenimiento de equipos
- Mantenimiento de infraestructura.
- Programa de calibración de equipos. La UNAC certifica la calibración. Recomendación tener uno calibrado (solo usado por nosotros) tener uno barato y ese se va mirando 1 vez a la semana.
- Programa de manejo de residuos líquidos.
- Programa de limpieza y desinfección (productos químicos – fichas técnicas y donde se van a meter en la planta) los jabones sin olores. Empresas: J&J,
- Programa de manejo de residuos sólidos: que generamos, ya con eso definimos las canecas. Pueden ser plásticas. Investigar mucho quien compra los residuos. Los que son aprovechables y cuáles no.
- Programa de proveedores: obligados a trabajar con proveedores reconocidos. Tener cuidado con los de frutas ya que toca tener certificación y que cumplan. Que tengan fichas técnicas y ojala ir y mirar. Tener unas fichas técnicas propias.
- Trazabilidad: viene de materias primas y empaques. En la recepción de materias primas que mínimo genere: fecha, proveedor, #lote, cantidad, aceptación y rechazo. Luego el almacén y producción le pide por medio de una requisición. Tener la capacidad de hacer seguimiento a todo el proceso productivo.
- Muestreo: proceso, en producto terminado debe ser microbiológicamente aceptado, y también las partes que tocan los alimentos.
- Programa de control de plagas

## **Recomendaciones y obligaciones**

### **— Planta**

- Lejos de fuentes de contaminación.
- Pisos lisos
- Paredes con pintura epoxica
- Puertas con el interior de policarbonato
- Iluminación adecuada, deben ser de seguridad (usar acrílico de protección)
- Techos, libres y sin cielorraso, deben ser herméticos
- Ventanas con película de protección, que tengan angeo.
- Instalaciones sanitaras: para los lavamanos que sean manos libres (el mejor de pedal) ideal si se puede poner en el área de producción.

### **— Equipos**

- Certificado de los equipos.
- Acero inoxidable (no echarle cloro)
- Que no queden pegados a la pared para que puedan caber por detrás una persona.

— **Vestuario**

- Solo colores blancos
- El pelo cubierto
- Overol se usa solo en el área de trabajo.
- Delantal plástico donde se necesite

— **Empaques**

- Debe cumplir con resolución 683

— **Decreto y resoluciones**

- 0719 de 2015: clasificación de los alimentos
- 683, 4142, 4143 de 2012: superficies de contacto con alimentos
- 1506 de 2011 requisitos de rotulado y etiquetado que deben cumplir los aditivos.
- En la vida útil hacerlo por laboratorios.

**12.3 Anexo 3**

	<b>kilos</b>	<b>Costo</b>
Pimenton	1	\$ 4.400,00
Zanahoria	1,45	\$ 1.200,00
Platano Verde	1	\$ 2.200,00
Papa	2,5	\$ 5.500,00
Ajos	0,146	\$ 1.800,00
Habichuela	0,973	\$ 1.400,00
Pezuña Picada	1	\$ 5.039,00
Arroz Integral	1	\$ 3.800,00
Lenteja	5	\$ 19.000,00
Romero	12,5	\$ 5.000,00
Pollo	0,25	\$ 250,00
Espinaca		
Harina de maiz		
Soya		
Remolacha		

## 12.4 Anexo 4

<b>Bodegas</b>		
Cota - 76 m2	\$ 1.300.000,00	\$ 180.000,00
<b>PLANTA</b>		
Estufa industrial	\$ 550.000,00	
Mesas de trabajo	\$ 560.000,00	
Muebles De Acero Inoxidable Cucina Comercial	\$ 2.500.000,00	
Implementos cocina	\$ 1.000.000,00	
Ollas	\$ 300.000,00	
Balanza	\$ 35.000,00	
Total	\$ 4.945.000,00	
<b>ADMINISTRACIÓN</b>		
Estritorio	\$ 200.000,00	
silla	\$ 100.000,00	
Computador	\$ 1.000.000,00	
Impresora	\$ 200.000,00	
Papelera - otros	\$ 200.000,00	
Total	\$ 1.700.000,00	
<b>Camioneta repartidora</b>	\$ 20.000.000,00	
	Cantidad	Precio
<b>Cajas</b>	1.000,00	\$ 1.000.000,00
<b>Diseño cajas</b>		\$ 1.000.000,00
<b>Página Web</b>		\$ 500.000,00
<b>Permiso Imvima</b>		\$ 3.500.000,00

## 12.5 Anexo 5

	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Total
<b>Ingresos</b>													
Ventas + Iva	-	8.989.173	10.787.008	13.483.760	17.978.346	19.776.181	22.023.474	24.270.768	26.518.061	28.765.354	31.012.648	33.259.941	236.864.715
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venta de activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Ingresos</b>	-	<b>8.989.173</b>	<b>10.787.008</b>	<b>13.483.760</b>	<b>17.978.346</b>	<b>19.776.181</b>	<b>22.023.474</b>	<b>24.270.768</b>	<b>26.518.061</b>	<b>28.765.354</b>	<b>31.012.648</b>	<b>33.259.941</b>	<b>236.864.715</b>
<b>Egresos</b>													
Compras Materia prima	4.488.085	5.385.702	6.732.127	8.976.169	9.873.786	10.995.808	12.117.829	13.239.850	14.361.871	15.483.892	16.605.914	17.727.935	135.988.968
Salarios	3.644.350	3.644.350	3.644.350	3.644.350	3.644.350	3.644.350	3.644.350	3.644.350	3.644.350	3.644.350	3.644.350	3.644.350	43.732.200
Prestaciones	-	44.954	-	-	-	29.013	-	-	-	-	-	29.013	102.980
Aportes	267.378	267.378	267.378	267.378	267.378	267.378	267.378	267.378	267.378	267.378	267.378	267.378	3.208.534
Otras Compras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Admin	2.112.479	2.158.974	2.228.718	2.344.957	2.391.453	2.449.573	2.507.692	2.565.812	2.623.992	2.682.051	2.740.171	2.798.291	29.604.102
IVA	32.645.000	-	862.677	-	-	1.669.769	-	-	3.004.574	-	-	3.995.894	9.472.854
Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32.645.000
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos	711.188	711.188	711.188	711.188	711.188	711.188	711.188	711.188	711.188	711.188	711.188	711.188	8.534.250
<b>Total Egresos</b>	<b>43.868.479</b>	<b>12.212.545</b>	<b>14.446.437</b>	<b>15.944.042</b>	<b>16.888.155</b>	<b>19.767.077</b>	<b>19.248.436</b>	<b>20.428.577</b>	<b>24.613.292</b>	<b>22.788.859</b>	<b>23.969.000</b>	<b>29.113.988</b>	<b>263.288.888</b>
<b>Ingresos - Egresos</b>	<b>(43.868.479)</b>	<b>(3.223.372)</b>	<b>(3.659.429)</b>	<b>(2.460.282)</b>	<b>1.090.192</b>	<b>9.104</b>	<b>2.775.038</b>	<b>3.842.190</b>	<b>1.904.769</b>	<b>5.976.495</b>	<b>7.043.648</b>	<b>4.145.953</b>	<b>(26.424.173)</b>
<b>Saldo Bancos</b>	<b>(43.868.479)</b>	<b>(47.091.851)</b>	<b>(50.751.280)</b>	<b>(53.211.563)</b>	<b>(52.121.371)</b>	<b>(52.112.267)</b>	<b>(49.337.229)</b>	<b>(45.495.039)</b>	<b>(43.590.270)</b>	<b>(37.613.774)</b>	<b>(30.570.127)</b>	<b>(26.424.173)</b>	<b>(26.424.173)</b>
<b>Intereses</b>													
<b>Nuevo Saldo</b>	<b>(43.868.479)</b>	<b>(47.091.851)</b>	<b>(50.751.280)</b>	<b>(53.211.563)</b>	<b>(52.121.371)</b>	<b>(52.112.267)</b>	<b>(49.337.229)</b>	<b>(45.495.039)</b>	<b>(43.590.270)</b>	<b>(37.613.774)</b>	<b>(30.570.127)</b>	<b>(26.424.173)</b>	<b>(26.424.173)</b>

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2016	2017	2018
<b>Ventas</b>	\$ 7.749.287,28	\$ 9.299.144,74	\$ 11.623.930,92	\$ 15.498.574,56	\$ 17.048.432,02	\$ 18.985.753,84	\$ 20.923.075,66	\$ 22.860.397,48	\$ 24.797.719,30	\$ 26.735.041,12	\$ 28.672.362,94	\$ 30.609.684,76	\$ 234.803.404,58	\$ 425.435.871,67	\$ 707.897.393,03
<b>Costos</b>	\$ 5.441.446,61	\$ 6.215.254,32	\$ 7.375.965,89	\$ 9.310.485,18	\$ 10.084.292,89	\$ 11.051.552,53	\$ 12.018.812,17	\$ 12.986.071,82	\$ 13.953.331,46	\$ 14.920.591,10	\$ 15.887.850,74	\$ 16.855.110,39	\$ 136.100.765,10	\$ 213.476.510,26	\$ 354.545.617,82
<b>U. Bruta</b>	\$ 2.307.840,67	\$ 3.083.890,42	\$ 4.247.965,03	\$ 6.188.089,38	\$ 6.964.139,13	\$ 7.934.201,30	\$ 8.904.263,48	\$ 9.874.325,66	\$ 10.844.387,84	\$ 11.814.450,01	\$ 12.784.512,19	\$ 13.754.574,37	\$ 98.702.639,48	\$ 211.959.361,41	\$ 353.351.775,20
<b>Gastos</b>															
<b>Administración</b>															
<b>Arrendos</b>	\$ 1.480.000,00	\$ 1.480.000,00	\$ 1.480.000,00	\$ 1.480.000,00	\$ 1.480.000,00	\$ 1.480.000,00	\$ 1.480.000,00	\$ 1.480.000,00	\$ 1.480.000,00	\$ 1.480.000,00	\$ 1.480.000,00	\$ 1.480.000,00	\$ 17.760.000,00	\$ 18.470.400,00	\$ 19.209.216,00
<b>Contador</b>	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 4.800.000,00	\$ 4.992.000,00	\$ 5.191.680,00
<b>Servicios</b>															
<b>Agua</b>	\$ 8.141,83	\$ 8.141,83	\$ 8.141,83	\$ 8.141,83	\$ 8.141,83	\$ 8.141,83	\$ 8.141,83	\$ 8.141,83	\$ 8.141,83	\$ 8.141,83	\$ 8.141,83	\$ 8.141,83	\$ 97.701,96	\$ 103.564,08	\$ 109.777,92
<b>Luz</b>	\$ 24.639,80	\$ 24.639,80	\$ 24.639,80	\$ 24.639,80	\$ 24.639,80	\$ 24.639,80	\$ 24.639,80	\$ 24.639,80	\$ 24.639,80	\$ 24.639,80	\$ 24.639,80	\$ 24.639,80	\$ 295.677,54	\$ 313.418,19	\$ 332.223,29
<b>Gas</b>	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 1.248.880,00	\$ 1.322.880,00	\$ 1.402.252,80
<b>Total Servicios</b>	\$ 136.781,63	\$ 136.781,63	\$ 136.781,63	\$ 136.781,63	\$ 136.781,63	\$ 136.781,63	\$ 136.781,63	\$ 136.781,63	\$ 136.781,63	\$ 136.781,63	\$ 136.781,63	\$ 136.781,63	\$ 1.641.379,50	\$ 1.739.862,27	\$ 1.844.254,01
<b>Salarios</b>															
<b>Mensual</b>	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 36.000.000,00	\$ 79.732.200,00	\$ 103.732.200,00
<b>Pensionales</b>	\$ 77.322,00	\$ 77.322,00	\$ 77.322,00	\$ 77.322,00	\$ 77.322,00	\$ 77.322,00	\$ 77.322,00	\$ 77.322,00	\$ 77.322,00	\$ 77.322,00	\$ 77.322,00	\$ 77.322,00	\$ 927.864,00	\$ 9.567.864,00	\$ 12.447.864,00
<b>Seguridad social en salud</b>	\$ 54.769,75	\$ 54.769,75	\$ 54.769,75	\$ 54.769,75	\$ 54.769,75	\$ 54.769,75	\$ 54.769,75	\$ 54.769,75	\$ 54.769,75	\$ 54.769,75	\$ 54.769,75	\$ 54.769,75	\$ 657.237,00	\$ 813.268,44	\$ 1.058.068,44
<b>ARI</b>	\$ 3.350,62	\$ 3.350,62	\$ 3.350,62	\$ 3.350,62	\$ 3.350,62	\$ 3.350,62	\$ 3.350,62	\$ 3.350,62	\$ 3.350,62	\$ 3.350,62	\$ 3.350,62	\$ 3.350,62	\$ 40.207,44	\$ 4.229,00	\$ 5.501,96
<b>Subsidio de Transporte</b>	\$ 73.944,00	\$ 73.944,00	\$ 73.944,00	\$ 73.944,00	\$ 73.944,00	\$ 73.944,00	\$ 73.944,00	\$ 73.944,00	\$ 73.944,00	\$ 73.944,00	\$ 73.944,00	\$ 73.944,00	\$ 887.328,00	\$ 922.821,12	\$ 959.733,96
<b>Subsidio Familiar</b>	\$ 57.991,50	\$ 57.991,50	\$ 57.991,50	\$ 57.991,50	\$ 57.991,50	\$ 57.991,50	\$ 57.991,50	\$ 57.991,50	\$ 57.991,50	\$ 57.991,50	\$ 57.991,50	\$ 57.991,50	\$ 695.898,00	\$ 7.175.898,00	\$ 9.335.898,00
<b>Prima de Servicios</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Césantías</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Vacaciones remuneradas</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Salarios</b>	\$ 3.267.377,87	\$ 3.267.377,87	\$ 3.267.377,87	\$ 3.267.377,87	\$ 3.267.377,87	\$ 3.267.377,87	\$ 3.267.377,87	\$ 3.267.377,87	\$ 3.267.377,87	\$ 3.267.377,87	\$ 3.267.377,87	\$ 3.267.377,87	\$ 42.356.422,44	\$ 107.947.464,56	\$ 131.887.730,84
<b>Gasto de Ventas</b>	\$ 232.478,62	\$ 278.974,34	\$ 348.717,93	\$ 464.957,24	\$ 511.452,96	\$ 569.572,62	\$ 627.692,27	\$ 685.811,92	\$ 745.931,58	\$ 802.051,23	\$ 860.170,89	\$ 918.290,54	\$ 7.044.102,14	\$ 12.763.076,15	\$ 21.236.921,79
<b>Otros</b>															
<b>Ingresos</b>															
<b>Egresos</b>															
<b>Total Ingresos egresos</b>															
<b>UAI</b>	\$ (3.208.797,44)	\$ (2.479.249,42)	\$ (1.384.912,39)	\$ 438.972,65	\$ 1.168.526,67	\$ 2.080.469,19	\$ 1.344.523,72	\$ 3.904.354,24	\$ 4.816.296,76	\$ 5.728.239,29	\$ 6.640.181,81	\$ 6.052.124,33	\$ 25.100.735,41	\$ 66.046.561,44	\$ 173.981.973,57
<b>Impuestos</b>															
<b>ICA</b>	\$ (30.996,98)	\$ (23.949,49)	\$ (13.378,25)	\$ 4.240,48	\$ 11.287,97	\$ 20.097,33	\$ 12.988,10	\$ 37.716,06	\$ 46.525,43	\$ 55.334,79	\$ 64.144,16	\$ 58.465,52	\$ 242.473,10	\$ 638.009,78	\$ 1.680.665,85
<b>IVA</b>	\$ 369.254,51	\$ 483.422,47	\$ 679.674,40	\$ 990.094,30	\$ 1.114.262,26	\$ 1.269.472,21	\$ 1.424.682,16	\$ 1.579.892,11	\$ 1.735.102,05	\$ 1.890.312,00	\$ 2.045.321,95	\$ 2.200.731,90	\$ 15.792.422,32	\$ 33.913.497,83	\$ 56.536.284,03
<b>Auto CREE</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>CREE</b>	\$ 126.622,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>RENTA</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Impuesto</b>	\$ 338.257,52	\$ 469.472,98	\$ 666.296,15	\$ 1.120.957,06	\$ 1.125.590,23	\$ 1.289.569,54	\$ 1.437.670,26	\$ 1.887.023,60	\$ 1.781.627,48	\$ 1.945.646,79	\$ 2.109.666,11	\$ 2.652.776,82	\$ 25.358.766,58	\$ 58.703.013,39	\$ 120.197.634,76
<b>U. Neta</b>	\$ (3.547.054,96)	\$ (2.948.716,40)	\$ (2.051.208,54)	\$ (681.984,41)	\$ 42.976,44	\$ 790.899,65	\$ (93.146,54)	\$ 2.017.330,64	\$ 3.094.669,28	\$ 3.782.592,49	\$ 4.590.515,70	\$ 3.399.945,52	\$ (258.031,17)	\$ 7.343.546,05	\$ 53.784.337,80

## **12.6 Anexo 6**

### **12.6.1 Plan de Administración**

#### **12.6.1.1 Equipo de Emprendedores**

##### **Juan Enrique Henao Bradford – Gerente Administrativo y Financiero**

Administrador de Empresas del CESA. Durante los últimos 8 años, ha trabajado en Programas de aventura y campamentos de verano en Colombia.

Durante la vida he tenido diferentes negocios, y he apoyado en el negocio familiar de guardería de perros. Por medio de esto he podido aprender sobre las mascotas y sus cuidados, también he conocido un gran número de dueños de mascotas a los cuales se les ha hecho planes de alimentación para las mascotas.

#### **12.6.1.2 Equipo Gerencial / Roles y Responsabilidades**

Además del cargo anterior, otra persona que va a estar acompañando es Lilyam Bradford, ella ha trabajado con animales por más de 20 años, es bacterióloga y ha estudiado por más de 5 años los efectos de la comida en los animales.

También se requiere un Gerente Comercial y de Marca, el cual se está en búsqueda de otra persona que se quiera unir al proyecto.

#### **12.6.1.3 Gerente Administrativo y Financiero:**

##### ***Objetivo del Cargo:***

Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa, controlando y evaluando las actividades de compras, suministro, presupuesto, costeo, pago de obligaciones y registro contable; que se realizan para el logro de los objetivos de la empresa.

##### ***Responsabilidad***

- Por la planeación financiera de la empresa.
- Por el tipo de decisiones de carácter financiero que se tomen
- Por la oportunidad en cumplimiento de los compromisos con proveedores, contratistas y entidades financieras
- Por la delegación de responsabilidades y selección del personal para el desarrollo de actividades en la Dirección Financiera
- Por la seguridad de los recursos físicos y financieros de la empresa
- Por la oportunidad de la generación de la información financiera clave, para la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva y la Gerencia.

- Por el manejo de relaciones con contratistas, y particulares que lo requieran
- Por la confidencialidad de la información que tenga ese carácter
- Por la ejecución de los procedimientos fijados en el manual

#### **12.6.1.4 Gerente Comercial y de Marca:**

##### ***Objetivo del Cargo:***

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing.

##### ***Responsabilidad***

- Por planear las actividades y acciones enmarcadas en el plan Comercial y de Mercadeo para garantizar el logro de los resultados y los objetivos planteados, según el tiempo definido y con los recursos previstos.
- Dirigir y coordinar la estrategia de los productos, la publicidad, las ventas y los programas de promoción de ventas y las acciones propuestas en el plan comercial y de mercadeo.
- Participación en eventos como ferias, licitaciones, etc.; para impulsar los productos o servicios y posicionarlos en el mercado.
- Informar a la Junta Directiva las investigaciones de mercado realizadas y las conclusiones de éstas con el fin que la junta directiva pueda tomar mejores decisiones.
- Informar a la Junta Directiva sobre las condiciones del mercado, investigación de clientes y datos de la competencia.
- Participar activamente en la planificación de estrategias de mercadeo y comercialización con la Junta directiva.

#### **12.6.1.5 Gerente Operaciones y Producción**

##### ***Objetivo del Cargo:***

El Gerente de Operaciones tiene a su cargo el manejo del departamento técnico y operativo dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de los productos, así como también brindar apoyo técnico a los clientes. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos o programas y contratación de personal definitivo en ambos casos en conjunto con la Gerencia Administrativa y Financiera.

Adicionalmente tiene autoridad total en el manejo de los proveedores dentro de la razonabilidad del negocio. Puede negociar con los proveedores en conjunto con la Gerencia Administrativa y Financiera y solicitar crédito tomando en cuenta ciertos criterios como: el

financiamiento recibido por los proveedores, el monto de la compra, la rentabilidad y el efecto en la liquidez de la empresa.

Así mismo, tiene a su cargo los equipos y el mantenimiento de estos necesarios para la producción.

### ***Responsabilidad***

- Es responsable de realizar y supervisar todo el proceso de transporte de materiales para la producción.
- Es responsabilidad del Gerente de Operaciones asegurarse del buen funcionamiento de la maquinaria de producción.
- Proponer nuevas recetas.
- Informar y presentar a la Junta Directiva informes sobre la producción.
- Participar activamente en la planificación de estrategias de operación y crecimiento con la Junta directiva.

## **12.7 Anexo 7**

### **12.7.1 Equipo Organizacional / Roles y Responsabilidades**

#### **12.7.2 Staff**

##### ***Objetivo del Cargo:***

Dar apoyo a las diferentes dependencias, este cargo podrá tener diferentes variables dependiendo del área donde se desempeñe.

##### ***Alcance:***

El Staff debe interactuar constantemente con los diferentes directores, ante quiénes debe responder por las acciones de tipo operativo. Deberá asistir a las reuniones establecidas por el Director.

12.8 Anexo 8

12.8.1 Estructura Organizacional

