

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE  
GOLOSINAS PARA PERRO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**JENNY CATALINA LOPEZ MORA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL  
PROGRAMA DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2017**

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE  
GOLOSINAS PARA PERRO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**JENNY CATALINA LOPEZ MORA**

**Informe final de proyecto de grado bajo la modalidad de Diplomado  
Presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniera  
Agroindustrial.**

**Asesor  
Armando Miranda  
Docente del Diplomado Modelo de Negocios Innovadores**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL  
PROGRAMA DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2017**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado 1

---

Jurado 2

San Juan de Pasto, xx de Febrero de 2017

## DEDICATORIA

A Dios, sin él nada de esto hubiera podido ser posible, haciéndose siempre presente en especial en cada momento de dificultad y abriendo ventanas cada vez que una puerta se cerraba.

A mi linda familia, a mi mamá por ser mi amiga, mi confidente y el apoyo más importante siempre. A mi papá por su dedicación sin descanso en busca de mi felicidad y a mi hermana por estar ahí con sus palabras de aliento y acompañarme en este camino. Este logro es de ustedes.

A mis abuelitas, la que está en el cielo intercediendo por mí y enviándome sus bendiciones y a la que tengo conmigo, gracias por orar por mí cada día, sus oraciones han surtido efecto.

A mi tía y a mis primas ustedes han sido la luz en el camino, mi segundo hogar siempre. Gracias por su experiencia, sus ayudas y sus consejos.

A mis 6 bebés peludos que han sido la compañía más fiel a lo largo de mi carrera y ahora son la inspiración de este trabajo, ustedes son mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la ingeniera Zully Suárez, gracias por brindarme esta oportunidad y su gran apoyo.

A la facultad de Ingeniería Agroindustrial, por darme la oportunidad de estudiar, brindarme las herramientas necesarias para alcanzar esta meta y poder ser una profesional.

A mi asesor de trabajo de grado, Armando Miranda, por su esfuerzo, dedicación, por sus conocimientos, su paciencia y su motivación que me ha ayudado a conseguir finalizar mis estudios satisfactoriamente.

A mis jurados Jair Guevara y Hebert Ceron, por su paciencia, colaboración y ante todo por sus conocimientos.

A mis docentes del diplomado Omar, Diana, Jair, Hebert, y Armando. Porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, soy afortunada por haber tenido la dicha de tenerlos como mentores.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones. Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

## CONTENIDO

|  | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN .....   | 18   |
| 1. PROPUESTA ACADEMICA FINAL .....   | 19   |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....   | 19   |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....  | 20   |
| 1.3 OBJETIVOS.....   | 20   |
| 1.3.1 Objetivo General. ....   | 20   |
| 1.3.2 Objetivos Específicos.....   | 20   |
| 1.4 JUSTIFICACION.....   | 21   |
| 1.5 MARCO REFERENCIAL.....   | 22   |
| 1.5.1 Marco teórico .....  | 22   |
| 1.5.1.1 Modelo de negocio.....   | 22   |
| 1.5.1.2 Modelo de Lean Canvas. ....  | 23   |
| 1.5.1.3 Lean start up.....   | 24   |
| 1.5.1.4 Marco conceptual:.....   | 25   |
| 1.5.2 Marco legal. ....  | 29   |
| 1.5.3 Marco contextual.....  | 29   |
| 1.6 METODOLOGÍA .....  | 30   |
| 1.6.1 Tipo de investigación. ....  | 30   |
| 2. MODELO DE NEGOCIO PARA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE<br>GOLOSINAS PARA PERROS EN LA CIUDAD DE PASTO..... | 31   |

|  |    |
|--|----|
| 3. PROPUESTA DE VALOR.....   | 32 |
| 3.1 PERFIL DEL CLIENTE .....   | 32 |
| 3.2 MAPA DE VALOR DE PRODUCTOS.....  | 34 |
| 3.3 ENCAJE.....  | 34 |
| 4. SEGMENTO DE MERCADO .....   | 36 |
| 5. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....   | 37 |
| 5.1 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....  | 37 |
| 5.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD.....                            | 38 |
| 5.3 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN .....   | 39 |
| 5.4 ESTRATEGIAS DE SERVICIO.....   | 41 |
| 6. RECURSOS Y ACTIVIDADES CLAVES .....                                       | 43 |
| 6.1 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO .....                              | 43 |
| 6.2 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO .....   | 44 |
| 6.2.1 Ficha técnica de la mezcla lista para preparar helado para perro:..... | 44 |
| 6.3 FLUJOGRAMA DE PROCESO.....   | 46 |
| 6.4 DISEÑO DE PLANTA .....   | 47 |
| 6.5 FICHA DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....                                 | 47 |
| 6.6 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS .....                                       | 48 |
| 6.6.1 Requerimientos técnicos de equipos y herramientas.....                 | 48 |
| 6.6.2 Materia prima e insumos:.....  | 49 |
| 6.6.3 Maquinaria: .....  | 50 |



|  |    |
|--|----|
| 6.6.4 Adecuaciones: .....  | 51 |
| 7. MODELO ORGANIZACIONAL .....   | 52 |
| 7.1 ORGANIGRAMA.....   | 52 |
| 7.1.1 Personal requerido para el funcionamiento del modelo de negocio. ....  | 52 |
| 7.1.2 Aspectos estratégicos de la organización: .....                        | 54 |
| 7.2 ALIADOS CLAVE.....   | 54 |
| 7.3 MATRIZ DE ENTORNOS .....   | 55 |
| 7.4 MATRIZ ERIC .....  | 56 |
| 7.5 MATRIZ DOFA.....   | 58 |
| 7.6 ASPECTOS LEGALES .....   | 59 |
| 8. ANALISIS FINANCIERO.....  | 60 |
| 8.1 PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN.....                                    | 60 |
| 8.1.1 Inversiones en activos fijos. ....                                     | 60 |
| 8.1.2 Inversiones en capital de trabajo. ....                                | 61 |
| 8.1.3 Inversiones en gasto pre operativos .....                              | 62 |
| 8.2 PRESUPUESTO .....  | 62 |
| 8.2.1 Supuestos macroeconómicos: .....                                       | 63 |
| 8.2.2 Presupuesto de ingresos. ....  | 63 |
| 8.2.3 Presupuesto de costos de producción o de prestación del servicio ..... | 64 |
| 8.2.4 Presupuesto de gasto de administración y ventas.....                   | 66 |
| 8.3 PROYECCIONES FINANCIERAS .....   | 67 |
| 8.3.1 Balance general proyectado: .....                                      | 68 |

|  |    |
|--|----|
| 8.3.2 Estado de resultados proyectado:.....                  | 69 |
| 8.4 EVALUACION FINANCIERA .....                              | 71 |
| 8.4.1 Punto de equilibrio. ....                              | 71 |
| 8.4.2 Indicadores financieros. ....                          | 72 |
| 8.4.3 Criterios de evaluación y concepto de viabilidad. .... | 73 |
| 9. CONCLUSIONES .....  | 75 |
| 10. RECOMENDACIONES.....                                     | 76 |
| BIBLIOGRAFIA.....  | 77 |

## LISTA DE CUADROS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Marco legal .....  | 29          |
| Cuadro 2. Aspectos generales de San Juan de Pasto .....  | 30          |
| Cuadro 3. Modelo Canvas Producción y comercialización de golosinas para<br>perro en la ciudad de Pasto. .... | 31          |
| Cuadro 4. Mapa de perfil de cliente.....   | 33          |
| Cuadro 5. Mapa de valor del producto .....   | 34          |
| Cuadro 6. Encaje.....  | 35          |
| Cuadro 7. Segmento de cliente .....  | 36          |
| Cuadro 8. Estrategia de distribución.....  | 37          |
| Cuadro 9. Estrategia de comunicación 1 .....   | 38          |
| Cuadro 10. Estrategia de comunicación 2.....   | 39          |
| Cuadro 11. Estrategia de promoción 1 .....   | 40          |
| Cuadro 12. Estrategia de promoción 2 .....   | 41          |
| Cuadro 13. Estrategia de servicio 1.....   | 42          |
| Cuadro 14. Estrategia de servicio 2.....   | 42          |
| Cuadro 15. Características técnicas del producto .....   | 44          |
| Cuadro 16. Ficha técnica de mezcla lista para preparar helado para perro .....                               | 44          |
| Cuadro 17. Flujograma de proceso .....   | 46          |
| Cuadro 18. Capacidad de producción unidades de producto.....   | 48          |
| Cuadro 19. Requerimientos técnicos de equipos y herramientas .....   | 49          |
| Cuadro 20. Requerimientos de materia prima .....   | 49          |
| Cuadro 21. Maquinaria .....  | 50          |
| Cuadro 22. Adecuaciones .....  | 51          |
| Cuadro 23. Requerimientos del personal .....   | 51          |
| Cuadro 24. Aliados clave.....  | 55          |
| Cuadro 25. Matriz de Pestel y Porter.....  | 56          |
| Cuadro 26. Matriz de Eric.....   | 57          |
| Cuadro 27. Matriz DOFA .....   | 58          |
| Cuadro 28. Aspectos legales.....   | 59          |
| Cuadro 29. Plan de inversión y financiación.....   | 60          |
| Cuadro 30. Inversiones en activos fijos .....  | 61          |
| Cuadro 31. Inversión en capital de trabajo .....   | 62          |
| Cuadro 32. Inversiones en gasto pre operativos .....   | 62          |
| Cuadro 33. Supuestos macroeconómicos.....  | 63          |

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Cuadro 34. | Proyección de precios por producto .....  | 63 |
| Cuadro 35. | Proyección de ventas en cantidades .....  | 63 |
| Cuadro 36. | Proyección de ingresos operacionales .....  | 64 |
| Cuadro 37. | Costo unitario de materias primas e insumos para mezcla lista para preparar helado para perro ..... | 64 |
| Cuadro 38. | Presupuesto de mano de obra directa .....   | 65 |
| Cuadro 39. | Costo unitario de mano de obra directa .....  | 65 |
| Cuadro 40. | Costos indirectos de fabricación .....  | 65 |
| Cuadro 41. | Presupuestos sueldos a empleados de administración y ventas .....                                   | 66 |
| Cuadro 42. | Presupuesto de gasto de administración .....  | 66 |
| Cuadro 43. | Presupuesto de gastos de ventas.....  | 67 |
| Cuadro 44. | Balance general proyectado .....  | 68 |
| Cuadro 45. | Estado de resultados proyectado .....   | 69 |
| Cuadro 46. | Estado de flujo de caja proyectado.....   | 70 |
| Cuadro 47. | Punto de equilibrio en cantidades.....  | 71 |
| Cuadro 48. | Indicadores financieros .....   | 73 |
| Cuadro 49. | Flujo de caja para la aplicación de los criterios de evaluación financiera .....                    | 74 |
| Cuadro 50. | Criterio de evaluación financiera.....  | 74 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                     | Pág. |
|-------------------------------------|------|
| Figura 1. Modelo Canvas.....        | 24   |
| Figura 2. Diseño de planta.....     | 47   |
| Figura 3. Organigrama.....          | 52   |
| Figura 4. Punto de equilibrio ..... | 72   |

## LISTA DE ANEXOS

|                                      | <b>Pág.</b> |
|--------------------------------------|-------------|
| Anexo 1. Cotización selladora.....   | 81          |
| Anexo 2. Cotización selladora.....   | 82          |
| Anexo 3. Cotización selladora.....   | 83          |
| Anexo 4. Cotización selladora.....   | 84          |
| Anexo 5. Cotización fechador .....   | 85          |
| Anexo 6. Cotización dosificador..... | 86          |

## GLOSARIO

**ALEGRÍAS DEL CLIENTE:** Resultados y beneficios que los clientes necesitan, esperan, desean o sueñan con conseguir.

**ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES:** describen como los productos o servicios mitigan frustraciones del cliente, eliminando o reduciendo malos resultados, riesgos y obstáculos que les impiden resolver un trabajo.

**ENCAJE:** Cuando los elementos de tu mapa de valor coinciden con trabajos, frustraciones y alegrías relevantes para tu segmento de clientes y un número considerable de ellos contrata tu propuesta de valor para satisfacer esos trabajos.

**FRUSTRACIONES DEL CLIENTE:** Malos resultados, riesgos y obstáculos que los clientes quieren evitar, sobre todo porque les impiden resolver un trabajo.

**MAPA DE ENTORNO:** Herramienta Estratégica de previsión para detallar el contexto en el que diseñas y gestionas propuestas de valor y modelos de negocio.

**MODELO DE NEGOCIO:** bases sobre las que una empresa crea, ofrece y captura valor.

**PERFIL DEL CLIENTE:** Herramienta de negocios que constituye el lado derecho del lienzo de la propuesta de valor. Visualiza los trabajos, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes (o parte interesada) para quien pretendes crear valor.

## RESUMEN

Un modelo de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía. Para este proceso empresarial se hace uso de la metodología de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, mejor conocida como lienzo Canvas. Se desarrolla de manera reiterada hasta lograr encontrar la propuesta de valor que satisfaga las expectativas de los clientes, teniendo en cuenta la inversión, los recursos y el entorno, siendo capaces de sostenerse en el tiempo sin afectar en gran manera los recursos naturales. Esta metodología se puso en práctica en la producción y comercialización de golosinas para perro, en la ciudad de Pasto, elaborados con materias primas de excelente calidad siendo golosinas saludables teniendo en cuenta que las golosinas existentes en el mercado actual no cuidan la salud de las mascotas.

Palabras claves: Modelo de negocios Canvas, Lienzo Canvas, golosinas para perros, golosinas saludables, helados para perro, mezclas listas.



## **ABSTRACT**

A business model is the planning that a company makes regarding the income and benefits it seeks to obtain. In a business model, the guidelines are established to attract customers, define product offerings and implement advertising strategies, among many other issues related to the configuration of company resources. For this business process uses the methodology of Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, better known as Canvas Canvas. It is developed repeatedly until it reaches the value proposition that satisfies the expectations of the clients, taking into account the investment, the resources and the environment, being able to sustain themselves over time without affecting the natural resources in a great way. This methodology was put into practice in the production and marketing of goodies for dogs in the city of Pasto, made with raw materials of excellent quality being healthy treats taking into account that the existing goodies in the market today do not care for the health of the pets .

Keywords: Business Template Canvas, Canvas Canvas, dog treats, healthy treats, dog ice cream, ready mixes.

## INTRODUCCIÓN

Colombia ofrece un mercado en crecimiento para productos destinados a mascotas. Cada vez los cuidados y los lujos van de la mano con el bienestar de los animales; al ser un mercado poco explorado y explotado, surge la posibilidad de irrumpir en él, brindando a los dueños de mascotas la posibilidad de cuidar y consentir mientras se divierten y se sienten parte de la elaboración, y no solo la adquisición de un suplemento alimenticio.

La tendencia urbana en Colombia muestra que las mascotas se han convertido en un miembro más de la familia. En los estratos medios y altos de la población, los hogares destinan cada día más recursos económicos en su alimentación y mantenimiento. Según el estudio de Euromonitor Internacional hay un crecimiento sostenido en la venta productos para mascotas que se prevé continúe en incremento hasta el 2021. Estados Unidos lidera el mercado de consumo de productos para mascotas, seguido de Brasil, México, Chile y Colombia en cuarto lugar. El crecimiento anual de esta industria para Colombia se estimó en 13 % y el impulso lo ha recibido en categorías como alimentos y cuidados para mascotas.<sup>1</sup>

Teniendo en cuenta las potencialidades que ofrece este mercado, se ha concebido un modelo de negocios orientado a la producción y comercialización de golosinas para animales, que considera una propuesta de valor que busca proveer una mayor satisfacción en su cuidado. Una golosina es un suplemento alimentario para la dieta de una mascota, que debe estar elaborada con materias primas de excelente calidad que cumplan con los requerimientos nutricionales. El diseño de un modelo de golosinas para perros pretender contribuir a la buena alimentación de las mascotas mientras disfrutan de una golosina con delicioso sabor.

Los alcances de la propuesta se exponen a lo largo del presente. El resultado final permite conceptuar la viabilidad de la implementación de esta iniciativa empresarial, sustentada en el análisis de los elementos de mercado, técnicos administrativos y financieros, derivados de la concepción del modelo de negocios.

---

<sup>1</sup> EL COLOMBIANO. Mercado de mascotas crece, Colombia es cuarto en América Latina. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.elcolombiano.com/cultura/mascotas/mascotas-mercado-crece-en-colombia-un-13-por-ciento-IX5202497>

# 1. PROPUESTA ACADEMICA FINAL

## 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

“En Colombia son cuatro las empresas representativas dentro del sector de alimentos balanceados para animales: Solla S. A., Contregal S. A., Finca S. A., Y CIPA S. A. Ellas muestran crecimientos porcentuales importantes en orden de mención. Cada una presenta rentabilidades diferentes, lo que indica que no existe rivalidad entre ellas, dando paso a nuevas e innovadoras empresas”.<sup>2</sup> Cerca de 4,3 millones de perros y 1,4 millones de gatos son las poblaciones de animales en Colombia según la firma Euromonitor Internacional, que tienen a los productores y comercializadores de alimentos balanceados ampliando afanosamente sus plantas. Para el año 2013 el mercado para mascotas creció en el país alrededor de 9 por ciento y la marca más representativa lo hizo al doble (Solla S.A.). En el mismo año la producción de alimentos balanceados para perros y gatos aumentó el 24,3 por ciento, a 259.302 toneladas.

"La industria ha evolucionado en los últimos seis años de manera dinámica con crecimientos superiores a los dos dígitos, influenciado principalmente por la tendencia denominada 'Humanización de la Mascota', en donde la relación se transforma desde la simple tenencia en los niveles inferiores de pertenencia, hasta considerarla como un miembro más de su propio entorno de vida, con gustos, pertenencias, alimento y cuidados similares a la relación persona a persona", afirmó Mauricio Campillo, presidente del Grupo Solla. Paralelamente, se calcula que entre suplementos dietéticos, golosinas, premios, productos de cuidado, arena para gatos, juguetes caninos y otros artículos para las mascotas, los colombianos se gastaron en el año 2014, 23.134 millones de pesos.<sup>3</sup>

Las anteriores cifras ponen de manifiesto, que la elaboración de golosinas para perros se convierte en una gran alternativa de mercado, puesto que muchos de los productos que actualmente se comercializan (golosinas, premios y dulces para perros) presentan inconvenientes en la alimentación causando efectos nocivos a la salud de las mascotas: “la mayoría no aportan las cantidades recomendadas de nutrientes, otros contienen elementos venenosos como arsénico y formaldehído”<sup>4</sup> como es el caso de los huesos de carnaza, además investigaciones realizadas por

---

<sup>2</sup> RIVERA, Hugo y LEÓN, Javier. Arévalo Henríque. Diagnostico al sector de alimentos balanceados para animales en Colombia. Documentos de investigación. Bogotá: Universidad del Rosario. Facultad de Administración.

<sup>3</sup> LOZANO, Rolando. Mascotas tienen a tope producción de alimentos balanceados. Redacción Economía y Negocios. EL TIEMPO

<sup>4</sup> ARNOLD, Brandy. Rawhide: The good, the bad and the ugly. EEUU: Food Guidelines. The Dogington Post, s.f..

“*The Humane Society Internacional*, concluyen que algunas carnazas hechas en Tailandia y que se exportan a todo el mundo se elaboran a partir de piel de perro”<sup>5</sup>, situación que no solo es terrorífica, si no también muy riesgosa puesto que no es viable alimentar a un animal con “harinas” o restos de su misma especie”<sup>6</sup>.

La mezcla lista para elaborar golosinas para perros, es la opción ideal para consentir y cuidar de manera responsable a las mascotas, estas se elaboraran con residuos generados por la industria alimentaria, permitiendo aprovechar el alto contenido en proteínas y minerales que estos poseen y que son necesarios para el buen funcionamiento digestivo y motriz del animal, además las golosinas poseen un delicioso sabor, no tendrán en su composición conservantes ni persegantes químicos, garantizando un alimento apto para todas las edades y razas caninas.

En resumen el problema consiste en la inexistencia de una oferta saludable de golosinas para perros, que consulte con los requerimientos nutricionales y brinde una adecuada satisfacción del consumo tanto para los animales como para sus propietarios.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el modelo de negocio apropiado para la puesta en marcha de una empresa destinada a la elaboración de golosinas para perro?

## **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo General.** Diseñar el modelo de negocio para la implementación de una empresa dedicada a la elaboración de mezclas listas para preparar golosinas para perros.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la propuesta de valor para la puesta en marcha del modelo de negocio elaboración de mezclas listas para preparar golosinas para perros.
- Definir el segmento de mercado más apropiado para la puesta en marcha del

---

<sup>5</sup> HUMAN SOCIETY INTERNACIONAL, Don't buy wild: Products, food & Exotic pets. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: [www.Human.society.internacional.com.co](http://www.Human.society.internacional.com.co)

<sup>6</sup> HIDALGO, Juan Ramón: Las medidas legales contra el mal de las 'vacas locas'. EROSKI CONSUMER. Bogotá: s.n. s.f.

modelo de negocio empresa dedicada a la elaboración de mezclas listas para preparar golosinas para perros.

- Identificar recursos y actividades clave para la puesta en marcha del modelo de negocio empresa dedicada a la elaboración de mezclas listas para preparar golosinas para perros.
- Definir las estrategias de mercadeo más adecuadas para el posicionamiento del modelo de negocio empresa dedicada a la elaboración de mezclas listas para preparar golosinas para perros.
- Diseñar la estructura organizacional, lineamientos estratégicos e identificar alianzas clave para la puesta en marcha del modelo de negocio empresa dedicada a la elaboración de mezclas listas para preparar golosinas para perros.
- Determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio empresa dedicada a la elaboración de mezclas listas para preparar golosinas para perros.

#### **1.4 JUSTIFICACION**

En la actualidad son muchas las personas que buscan consentir y cuidar a sus mascotas en todos los campos, especialmente brindándoles una alimentación balanceada. Las mezclas listas prometen facilitar la elaboración de golosinas para perros, como helados. Para consentir, cuidar y promover la sana alimentación de las mascotas. La formación integral de un ingeniero agroindustrial con los conocimientos necesarios para la transformación de materias primas colabora a la idea de realizar las mezclas listas para preparar golosinas para perros, que aprovechen todas las características de los residuos alimenticios y las potencien con la unión de hierbas aromáticas y verduras.

El mercado para estas mezclas es un territorio poco explotado en Colombia con gran potencial de crecimiento y expansión no solo a nivel nacional, si no a nivel continental, puesto que actualmente, Latinoamérica es el mercado de mayor crecimiento para el negocio de productos para mascotas con un ritmo de crecimiento de 8 por ciento<sup>7</sup> y con un 85 por ciento de producción nacional exportada equivalente a 55.315 millones de pesos anuales y en Colombia el crecimiento aumentó de 24,3 por ciento, que equivale a 259.302 toneladas<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> ROLANDO, R. Mascotas tienen a tope producción de alimentos balanceados. Redacción Economía y Negocios. EL TIEMPO. 1(2):1

<sup>8</sup> LEÓN, Javier y ARÉVALO, Henríque. Diagnostico al sector de alimentos balanceados para animales en Colombia. DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN, Bogotá: Facultad de Administración. Universidad del Rosario.

## 1.5 MARCO REFERENCIAL

A continuación se abordan algunos conceptos que a manera de contextualización contribuyen a dar sustento al modelo de negocio “Elaboración de mezclas listas para preparar golosinas para perros”.

### 1.5.1 Marco teórico

**1.5.1.1 Modelo de negocio.** La definición de modelo de negocio es plasmar en un documento cómo se va a crear, desarrollar y capturar valor. Una pequeña visión de todo lo que puede ser el startup en un futuro y los diferentes aspectos sobre los que se va a construir toda tu empresa. Sería como los pilares de un edificio, siendo el edificio el negocio y esos pilares el propio modelo<sup>9</sup>

La innovación en modelos de negocio no es, en realidad, algo nuevo. Los fundadores de Diners Club la aplicaron cuando introdujeron la tarjeta de crédito en 1950, al igual que Xerox, que introdujo el alquiler de fotocopiadoras y el sistema de pago por copia en 1959. De hecho, la innovación en modelos de negocio se remonta al siglo xv, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado. No obstante, la escala y la velocidad con que los modelos de negocio innovadores están transformando el panorama empresarial no tienen precedentes y ya es hora de que empresarios, ejecutivos, consultores y académicos conozcan el impacto de esta extraordinaria evolución. Éste es el momento de comprender y hacer frente, de forma metódica, al desafío que plantea la innovación en modelos de negocio. En última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos. Con el reproductor digital iPod y la tienda en línea iTunes.com, Apple creó un modelo de negocio innovador que convirtió la empresa en el líder indiscutible en el ámbito de la música en internet. Skype nos ofreció llamadas internacionales a tarifas irrisorias y llamadas gratuitas entre usuarios del servicio con un modelo de negocio innovador basado en la tecnología P2P. Actualmente, Skype es la plataforma de tráfico de voz internacional más grande del mundo. “Gracias a Zipcar, los habitantes de las ciudades ya no necesitan un vehículo en propiedad, sino que pueden alquilar el coche que deseen por horas o días a cambio de una cuota de socio. Este modelo de negocio responde a las nuevas necesidades de los usuarios y a las inquietantes condiciones medioambientales. Grameen Bank ayuda a mitigar la pobreza mediante un innovador modelo de negocio que extendió la concesión de micro préstamos a los pobres”.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> DOMÍNGUEZ, Julián. Como crear tu lienzo lean Canvas (traducción). Bogotá: s.n. s.f.

<sup>10</sup> OSTERWALDER & YVES, Pigneur. Generación de modelos de negocios, Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Bogotá: Grupo Planeta, s.f.

**1.5.1.2 Modelo de Lean Canvas.** Los planes de negocios tardan demasiado en escribir, rara vez se actualizan y casi nunca son leídos por otros, pero documentar sus suposiciones es clave. Lean Canvas resuelve este problema utilizando un modelo de negocio de 1 página que toma menos de 20 minutos para crear.

Este modelo de negocio se divide en nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

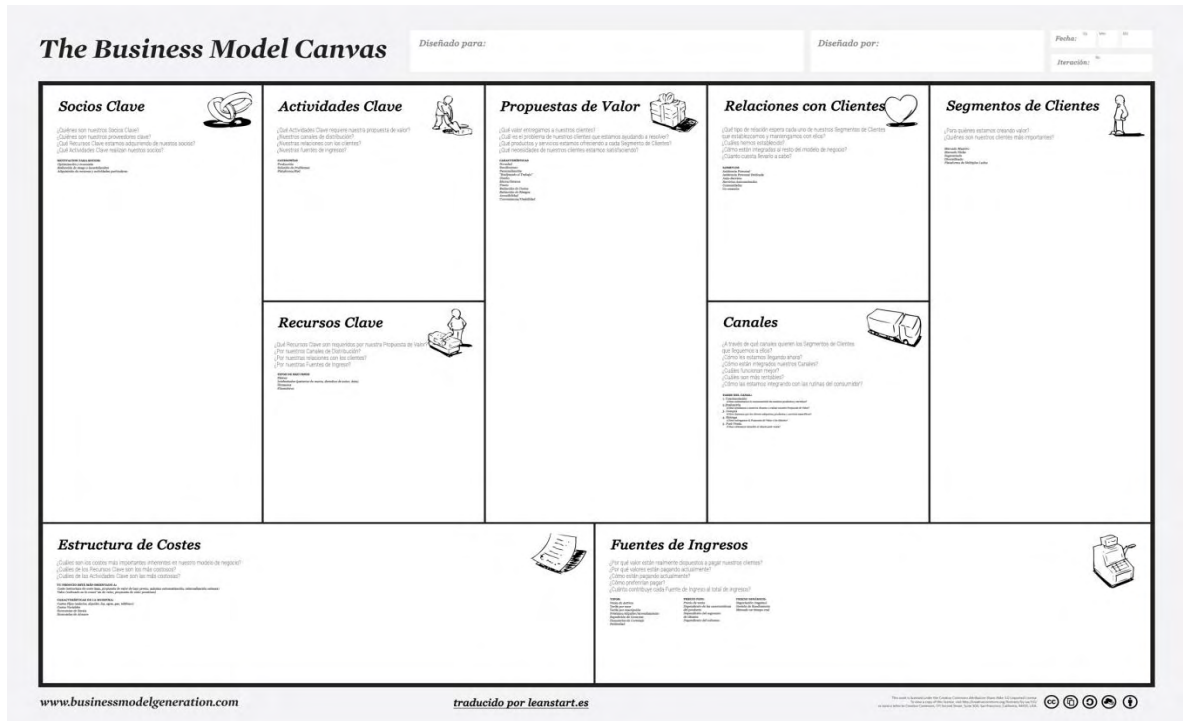
Los nueve módulos:

- Segmentos de mercado: Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
- Propuestas de valor: su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- Relaciones con los clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantiene de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- Recursos clave: Los recursos clave son activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- Actividades clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa
- Estructura de costes: Los diferentes elementos de modelo de negocio conforman la estructura de costes.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> EXECYL, Lean StartUp. Documento de la comisión de apoyo a emprendedores y empresarios. Excelencia empresarial. Bogotá: Fundación para la excelencia Empresarial de Cyl, 2000.

Figura 1. Modelo Canvas



Fuente: Este trabajo

Generación de modelo de negocios. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

**1.5.1.3 Lean start up.** Los anglicismos pueden dificultar la comprensión del término, pero se podría empezar diciendo que una StartUp no es una empresa al uso con el objetivo tradicional que se puede esperar de ésta: obtener beneficios. Más bien, una StartUp es una organización provisional cuyo objeto es diseñar un modelo de negocio (que, a diferencia de lo que se suele pensar, no tiene por qué ser de tipo tecnológico) que sea replicable y escalable.

Al contrario de lo que ocurre en una empresa ya consolidada, una StartUp todavía no tiene validado su modelo de negocio. En términos generales, se podría decir que una StartUp se encuentra todavía en una fase de búsqueda, no en una fase de ejecución, y por tanto su objetivo no puede ser nunca el ganar dinero.<sup>9</sup>



#### 1.5.1.4 Marco conceptual:

- **Golosinas para perro:** Se considera todo producto comestible que puede ser consumido a cualquier hora del día, dentro de esta categoría están las galletas, los cávanos, los huesos, los helados y las mezclas lista para prepararlos.
- **Sector de alimentos balanceados para animales:** “El sector de producción y distribución alimentos balanceados para animales es una actividad intermedia entre la agroindustria y la actividad pecuaria. Este sector ha sido dinámicamente estable, con variaciones en su producción por encima de las del PIB. La estructura de mercado es oligopólica”<sup>12</sup>
- **Alimentos balanceados para animales:** “Los alimentos balanceados son productos intermedios que sirven de puente entre varios sectores agrícolas: semillas oleaginosas, cereales y cárnicos. Por esta razón en los países con alto nivel de desarrollo hay una fuerte integración entre la producción de cereales forrajeros y la de alimentos balanceados para animales. Por ejemplo, en Estados Unidos, la mayor zona productora de concentrados se encuentra ubicada en el Corn Bel, que es una gran área maicera”<sup>13</sup>
- **Humanización de animales:** Conductas humanas impuestas a animales, que evitan su libre desarrollo.<sup>12</sup>
- **Suplementos alimentarios para perros:** “Ayudan a completar la dieta añadiendo vitaminas, minerales o ácidos grasos entre otros. Muchos perros tienen necesidades especiales y los complementos alimenticios les ofrecen los nutrientes que les ayudan a cubrir todas sus necesidades alimenticias y mantener una salud óptima”.<sup>14</sup>
- **Juguetes caninos:** Elementos entregados a las mascotas para su diversión y entretenimiento. Existen varias clases de juguetes desde plásticos hasta comestibles.
- **Residuo alimentario:** es cualquier sustancia comestible, cruda o cocinada, descartada, prevista o ha de ser descartada.
- **Sector de alimentos balanceados para animales:** El sector de producción y distribución alimentos balanceados para animales es una actividad intermedia

---

<sup>12</sup> AKTIVA. Servicios Financieros. Estudios sectoriales. El entorno de alimentos balanceados para animales. Bogotá: s.n., s.f.

<sup>13</sup> YEMAIL, Beatriz. Cadena productiva de cereales forrajerosalimentos balanceado-avicultura-carne de pollo y gallina. Bogotá: DNP-DDE. Documento de trabajo, s.f.

<sup>14</sup> PEREZ, Marcela. A un ladrido de la humanización. EL TIEMPO. 1(2): 1

entre la agroindustria y la actividad pecuaria. “Este sector ha sido dinámicamente estable, con variaciones en su producción por encima de las del PIB. La estructura de mercado es oligopólica”<sup>15</sup>

- **Alimentos balanceados para animales:** Los alimentos balanceados son productos intermedios que sirven de puente entre varios sectores agrícolas: semillas oleaginosas, cereales y cárnicos. “Por esta razón en los países con alto nivel de desarrollo hay una fuerte integración entre la producción de cereales forrajeros y la de alimentos balanceados para animales. Por ejemplo, en Estados Unidos, la mayor zona productora de concentrados se encuentra ubicada en el Corn Belt, que es una gran área maicera”<sup>16</sup>
- **Humanización de animales:** Conductas humanas impuestas a animales, que evitan su libre desarrollo.<sup>12</sup>
- **Suplementos alimentarios para perros:** “Ayudan a completar la dieta añadiendo vitaminas, minerales o ácidos grasos entre otros. Muchos perros tienen necesidades especiales y los complementos alimenticios les ofrecen los nutrientes que les ayudan a cubrir todas sus necesidades alimenticias y mantener una salud óptima”.<sup>17</sup>
- **Juguetes caninos:** Elementos entregados a las mascotas para su diversión y entretenimiento. Existen varias clases de juguetes desde plásticos hasta comestibles.
- **Residuo alimentario:** es cualquier sustancia comestible, cruda o cocinada, descartada, prevista o ha de ser descartada.
- **Lactosuero:** es la fracción líquida obtenida durante la coagulación de la leche en el proceso de fabricación del queso y de la caseína, después de la separación del coágulo o fase micelar.
- **Harina de sangre:** La Harina de sangre es un producto que resulta del cocimiento de la sangre animal, constituida de células rojas exentas de cualquier contaminante.
- **Harina de huesos:** Harina de huesos es un preparado alimenticio elaborado con una mezcla de carne y huesos, empleado principalmente como ingrediente en los piensos del ganado.

---

<sup>15</sup> AKTIVA. Op. Cit.

<sup>16</sup> YEMAIL, Op. Cit.

<sup>17</sup> PEREZ, Op. Cit.

- 
- **Orégano:** Comprende más de dos docenas de diferentes especies de plantas, con flores y hojas que presentan un olor característico y que son utilizadas con fines culinarios. La hoja del orégano se usa no solo como condimento de alimentos sino también en la elaboración de cosméticos, medicamentos y bebidas, motivos que lo han convertido en un producto de exportación.

La Organización Mundial de la Salud estima que cerca del 80% de la población en el mundo usa extractos vegetales o sus compuestos activos para sus cuidados primarios de salud.

Al orégano se le considera no sólo como alternativa para sustituir los antibióticos promotores del crecimiento, sino, para obtener incrementos de eficiencia y aumentar palatabilidad en sistemas donde se utilicen subproductos y alimentos de escaso valor nutricional, que generalmente tienden a afectar el comportamiento y la salud animal.

- **Orégano en alimentación animal:** Las formas de utilización del orégano en la producción animal son diversas, una de ellas lo constituye la extracción de su aceite esencial esta forma de utilización se ha incrementado considerablemente en los últimos tiempos demostrando la actividad biológica de sus componentes con muy buenos resultados.

Los métodos convencionales utilizados para la extracción del aceite esencial son el uso de solventes orgánicos y la destilación con arrastre de vapor método de excelencia por ser de fácil aplicación y económico tanto a nivel industria como de laboratorio, de hecho en algunos laboratorios de centros de investigación de nuestro país han aplicado esta técnica. Sin embargo existe un método más antiguo y consiste en sumergir las plantas en aceite vegetal dentro de un recipiente de vidrio, para exponerlas al sol durante una o dos semanas. Los productos obtenidos por este método son adecuados para incluir en los piensos de nuestros animales.

En cuanto a su composición se han logrado identificar gran cantidad de compuestos, y sólo se han encontrado como componentes principales activos al Timol y Carvacrol, sustancias fenólicas propias del orégano que alteran la permeabilidad de la membrana celular de bacterias patógenas como las *Salmonelas* y *E. coli*, responsables de trastornos digestivos en las categorías menores porcinas. De ahí que su obtención a gran escala, así como su empleo en la alimentación resulte de gran interés para la producción animal.

No solo el aceite constituye una forma eficiente de utilización, las hojas frescas incluidas en la dieta ha sido de gran aceptación por mejora en la palatabilidad de los piensos con resultados beneficiosos de manera general en el

comportamiento productivo e indicadores de salud de nuestros animales monogástricos. “Otra forma de aplicación ha sido la obtención de harina de orégano a partir de la hoja secadas y molidas con niveles bajos de inclusión hasta de un 1% en la dieta”.<sup>18</sup>

- **Huesos de carnaza:** Los huesos de carnaza están hechos con la capa interna del cuero de vacas o caballos. Para que se tengan un color uniforme y claro los cueros son blanqueados con químicos. Los fabricantes suelen añadir cuero de pollo o trozos de hígado para impregnar la carnaza con el aroma y hacerla más atractiva para los perros.
- **Problemas gástricos en perros:** “en perros con estómago sensible o con problemas de colitis crónica o gastritis, masticar carnaza resultaría contraproducente y dañaría más su sistema gastrointestinal”.
- **Alergias en perros producidas por químicos:** “los químicos en los productos de carnaza pueden ser producto de alergias en perros por lo que si se presenta algún problema de salud crónico, lo primero que se debe hacer (por supuesto después de consultar al veterinario) es retirar la carnaza y ver si el problema disminuye o termina. Para disminuir este riesgo, evita comprar carnazas de colores artificiales.”<sup>19</sup>
- **Obstrucción intestinal por huesos de carnaza:** “en particular la carnaza que viene enredada en forma de hueso, está conformada con hojas grandes de cuero y si un perro traga un pedazo grande, seguro sufrirá una obstrucción intestinal.”<sup>20</sup>
- **Lesiones gastrointestinales producidas por huesos de carnaza:** “los huesos de carnaza comprimida, los premios de carnaza en forma de pelota, cuadritos o tubitos o las orejas de cerdo, al ser masticados suelen formar peligrosas puntas afiladas. Si el perro traga los trozos de estas “golosinas” puede fácilmente sufrir una perforación del esófago, el estómago o el intestino”.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> AYALA, Lazara. El orégano, posible alternativa de utilización en la producción animal. Nutrición porcina. UNIVERSO DEL PORCINO el portal del cerdo. Palenzuela, Instituto de ciencia animal. Bogotá: s.n., s.f.

<sup>19</sup> SUPER CACHORROS. Cultura y ciencias caninas. Bogotá: s.n., s.f.

<sup>20</sup> ARNOLD, Brandy. Rawhide: The good, the bad and the ugly. Food Guidelines. The Dogington Post. Bogotá: s.n., s.f.

<sup>21</sup> SUPER CACHORROS, Op. cit.

- **Mezcla lista para prepara golosinas para perros:** Son mezclas en polvo que necesitan ser preparadas con la adición de agua, el mezclado en una licuadora y un tiempo de refrigeración.

**1.5.2 Marco legal.** En la Cuadro 1 se presenta la relación de la normatividad vigente relacionada con la creación de empresa y los requerimientos en la producción de alimentos para animales.

**Cuadro 1. Marco legal**

| <b>Marcos legales vigentes en Colombia</b>   | <b>Fundamento</b>  |
|--|--|
| <b>Norma Técnica Colombiana NTC 5581 Programas de formación para el trabajo.</b>   | Establece las normas de calidad que rigen a los programas de formación para el trabajo   |
| <b>Política pública para la creación de empresas. Constitución política 1991 Título XII “Del régimen económico y de la hacienda pública” Art.333</b> | Política pública para la creación de empresas  |
| <b>Ley 789 de 2002</b>   | Dicta normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Norma por la cual se crea el FONDO EMPRENDER |
| <b>Decreto 4466 de 2006</b>  | Reglamenta el artículo 22 de la ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.   |
| <b>Resolución 1056 de 1996</b>   | Por la cual se dictan disposiciones sobre el control técnico de los Insumos Pecuarios y se derogan las Resoluciones N° 710 de 1981, 2218 de 1980 y 444 de 1993                     |
| <b>Decreto 60 de 2002</b>  | Promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligro y Puntos de Control Crítico- HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta en proceso de certificación              |
| <b>Norma Técnica Colombiana (NTC) 670. Alimentos para animales. Derivados y subproductos del trigo</b>   | Esta norma establece los requisitos que deben cumplir y los ensayos a que deben someterse los derivados y subproductos del trigo usados en la alimentación animal                  |

Fuente: Este trabajo

**1.5.3 Marco contextual.** “La idea de negocio pretende crear una empresa en la ciudad de San Juan de Pasto. Es la ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, además de ser la cabecera municipal. La ciudad ha sido

centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia.<sup>22</sup>

## Cuadro 2. Aspectos generales de San Juan de Pasto

|              |  |
|--------------|--|
| País         | Colombia                                       |
| Departamento | Nariño   |
| Región       | Andina   |
| NIT          | 8912800003                                     |
| Código DANE  | 52001  |
| Ubicación    | Latitud 1°12'52.48"N<br>Longitud 77°16'41.22"O |
| Temperatura  | 12°C   |
| Altitud      | 2.527 msnm                                     |
| Superficie   | 1.181 km <sup>2</sup>                          |
| Gentilicio   | Pastuso (a), Pastense                          |
| Fundación    | 24 de Junio de 1539                            |

Fuente: Este trabajo

## 1.6 METODOLOGÍA

**1.6.1 Tipo de investigación.** La investigación es de tipo descriptivo basándose en estudios previos, en bibliografías, libros electrónicos, investigaciones, artículos de revistas y periódicos nacionales, los cuales arrojaron datos exactos de los porcentajes de crecimiento del mercado a nivel nacional y continental, las posibilidades de entrar al mercado y los procesos y procedimientos usados actualmente para realizar productos semejantes a los que se refiere esta investigación.






---

<sup>22</sup> ALCALDÍA DE PASTO, Información general. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: [www.alcaldiadepasto.gov.co](http://www.alcaldiadepasto.gov.co)

## 2. MODELO DE NEGOCIO PARA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GOLOSINAS PARA PERROS EN LA CIUDAD DE PASTO.

El modelo de negocio para la producción y comercialización de golosinas para perro, nace a partir de querer generar bienestar a las mascotas, ofreciendo golosinas con un gran valor nutricional y bienestar para los animales de compañía. Dado que golosina se considera todo producto comestible que puede ser consumido a cualquier hora del día, dentro de esta categoría están las galletas, los cávanos, los huesos, los helados y las mezclas lista para prepararlos. Este modelo busca encontrar satisfacer necesidades del mercado en crecimiento, procurando crear una empresa sostenible ofreciendo mezclas listas para preparar helados para perros.

**Cuadro 3. Modelo CANVAS Producción y comercialización de golosinas para perro en la ciudad de Pasto.**

|   |   |  |  |  |   |              |
|---|---|--|--|--|---|--------------|
| <p><i>Key Partners</i> </p> <p><b>Proveedores de Materia prima:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cárnicos súper pollo</li> <li>• Fitoprocesados</li> <li>• Insuquimicos</li> <li>• Colanta</li> <li>• Wilches</li> </ul>   | <p><i>Key Activities</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación de materia prima</li> <li>• Fidelización del cliente a través de la página web y las redes sociales</li> </ul> | <p><i>Value Proposition</i> </p>  <p><b>Los conscientes y mimas mientras los cuidas.</b></p>     | <p><i>Customer Relationships</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta y entrega rápida</li> <li>• Servicio especializado</li> <li>• Asesoría adecuada</li> </ul> | <p><i>Customer Segments</i> </p> <p><b>Hogares conformados por personas jóvenes y adultos entre 25 a 60 años de estratos medios alto (3 en adelante) y que posean mascotas (perros). Que tengan acceso a internet y sean usuarios frecuentes de las redes sociales.</b></p> |   |              |
| <p><i>Key Resources</i> </p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="548 1348 669 1430"> <p><b>Personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional encargado del manejo web</li> </ul> </td> <td data-bbox="669 1348 781 1430"> <p><b>Infraestructura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábrica</li> <li>• Dominio web</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="548 1430 669 1541"> <p><b>Capital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportación económica (fondo Emprender)</li> <li>• Capital propio</li> </ul> </td> <td data-bbox="669 1430 781 1541"> <p>Wi-fi</p> </td> </tr> </table> |   |  | <p><b>Personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional encargado del manejo web</li> </ul>   | <p><b>Infraestructura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábrica</li> <li>• Dominio web</li> </ul>  | <p><b>Capital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportación económica (fondo Emprender)</li> <li>• Capital propio</li> </ul> | <p>Wi-fi</p> |
| <p><b>Personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional encargado del manejo web</li> </ul>  | <p><b>Infraestructura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábrica</li> <li>• Dominio web</li> </ul>   |  |  |  |   |              |
| <p><b>Capital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportación económica (fondo Emprender)</li> <li>• Capital propio</li> </ul>   | <p>Wi-fi</p>  |  |  |  |   |              |
| <p><i>Cost Structure</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima</li> <li>• Impuestos</li> <li>• Maquinaria</li> <li>• Manejo y creación de empresa y dominio web</li> </ul>   |   | <p><i>Revenue Streams</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta de crédito</li> <li>• Transferencias bancarias</li> <li>• Efectivo</li> <li>• Paypal</li> </ul> |  |  |   |              |

Fuente: Este trabajo

### **3. PROPUESTA DE VALOR**

Entre los mimos que se le brinda a una mascota están las golosinas para perro como son las galletas, cávanos, huesos y hasta gomas que por lo general son elaboradas con materias primas de deficiente calidad y de dudosa procedencia por lo cual genera efectos negativos en la salud de las mascotas, provocando un efecto adverso al que se busca al brindar un producto de este tipo.

La propuesta de valor se traduce en que las mezclas listas para preparar helados para perros son una excelente opción de alimentación y diversión ya que son elaboradas con materias primas de excelente calidad, refrescante, delicioso, que no solo cuida la salud digestiva de las mascotas, sino que además cuida la salud oral de las mismas reduciendo la tan común halitosis.

#### **3.1 PERFIL DEL CLIENTE**

La matriz presentada a continuación resume las características del cliente, teniendo en cuenta sus necesidades, trabajos, gustos, frustraciones y alegrías. La información entregada fue obtenida a través de investigaciones de campo, testimonios de personas propietarias de mascotas y expertos de la materia. Todo ello fue recopilado por un artículo investigativo del periódico EL TIEMPO.



**Cuadro 4. Mapa de perfil de cliente**

|   |                             |   |  |   |
|---|-----------------------------|---|--|---|
| <p><b>Segmento de clientes: Hogares conformados por personas jóvenes y adultos entre 25 a 60 años de estratos medios alto (3 en adelante) y que posean mascotas (perros). Que tengan acceso a internet y sean usuarios frecuentes de las redes sociales que gustan adquirir productos y servicios de calidad para sus mascotas y no se preocupan por los altos precios.</b></p> | <b>Trabajos del cliente</b> |   | <b>Frustraciones del cliente</b>   | <b>Alegrías del cliente</b>   |
|   | <b>Roles</b>                | Brindar cuidados adecuados a las mascotas                                 | Consentir y mimar a sus mascotas con productos que no cuidan su salud      | Cuidar la salud de sus mascotas mientras las consienten   |
|   |                             | Realizar una buena inversión  | Productos costosos y de mala calidad                                       | Un producto a precio justo y de excelente calidad   |
|   |                             | Falta de tiempo   | Puede adquirir los productos solo en tiendas o supermercados               | Reducción de tiempo al realizar la compra por internet  |
|   | <b>Emocional</b>            | Quiere brindar bienestar a las mascotas                                   | Los productos existentes no cuidan la salud de las mascotas                | Valga la pena los esfuerzos y se vean reflejados en el bienestar de la mascota  |
|   |                             | Evitar que la salud de las mascotas se vea deteriorada                    | No es suficiente una buena alimentación                                    | Brindar productos que no ponga en riesgo la salud de las mascotas.  |
|   | <b>Social</b>               | Una mascota mal cuidada   | Carga emocional negativa   | Una mascota bonita, saludable.  |
|   |                             | Rechazo de los demás amos de mascotas                                     | Prejuicios sociales  | Aceptación social   |
|   | <b>Económico</b>            | Los costos que incurren ante la enfermedad de una mascota                 | Gasto de dinero  | Las golosinas no son saludables, Ofrecer una nueva alternativa  |
|   |                             | Evitar visitar tiendas o supermercados por falta de variedad de productos | Poner en riesgo la salud de la mascota con alimentos de dudosa procedencia | Complacer a las mascotas es gratificante, observar a felicidad en sus hocicos, las reacciones que tienen cada vez que se les va a a brindar un producto que es de su agrado |

Fuente: Este trabajo

### 3.2 MAPA DE VALOR DE PRODUCTOS

Con este mapa, se explica cómo las golosinas para perro (*Canis lupus familiaris*) crean, capturan y generan valor. Resolviendo trabajos, aliviando frustraciones y generando alegrías al segmento objetivo.

**Cuadro 5. Mapa de valor del producto**



| <b>Producto</b>   | <b>Aliviadores de frustraciones</b>                                   | <b>de Creadores de alegrías</b>  |
|---|---|--|
| Mezcla lista para preparar helado saludable sin conservantes ni aditivos para perro.                    | Es un suplemento alimentario  | Son golosinas para consentir y cuidar a las mascotas   |
|   | Cuida la salud digestiva de las mascotas.                             | Ayuda a la buena digestión de las mascotas   |
|   | Cuida la salud oral de las mascotas (halitosis)                       | Evita el mal aliento de las mascotas   |
| Tienda Online con asesoría las 24 horas a cerca de temas nutritivos y de salud en general para mascotas | Promueve y motiva la compra de productos saludables para las mascotas | Costo razonable que motiva a la adquisición de un producto saludable y continuar cuidando a las mascotas bajo la misma línea ¡Salud! |
|   | Invita a consentir con consciencia                                    | Mimos para las mascotas a cualquier hora del día en cualquier lugar  |

Fuente: Este trabajo

### 3.3 ENCAJE

La propuesta de valor de producción y comercialización de golosinas para perro, satisface trabajos, frustraciones y alegrías de los dueños de mascotas, entiende sus preocupaciones que se ven reflejadas en la compra de golosinas que afectan la salud de sus mascotas.

### Cuadro 6. Encaje

| En el papel   | En el Mercado  | En el banco  |
|---|--|--|
| Helados para perro  |  | <p>El modelo de negocio presenta un escenario favorable, para poner en marcha y que sea escalable, replicable y auto sostenible.</p> |
| Galletas para perro   |  |  |
| Gomas para perro  |  |  |
| Postres para perro  |  |  |
| Helado casero   |  |  |
| <p><b>*Mezcla lista para preparar helado para perro</b></p> |  | <p>(*) propuesta de valor aceptada según criterios técnicos y de mercado</p>   |

Fuente: Este trabajo

#### 4. SEGMENTO DE MERCADO

Las mezclas listas para elaborar helados para perros están enfocadas a las personas preocupadas por cuidar la salud de sus mascotas mientras los consienten y miman en la ciudad de Pasto con las siguientes especificaciones:

“La población de la ciudad de Pasto, para el año 2016 se ha proyectado en 445.409 habitantes que conforman el 25% de la población total del departamento de Nariño”.<sup>23</sup>

“De esta población se calcula que por cada tres habitantes en la ciudad hay un canino, esto se traduce a que actualmente según datos de zoonosis en la ciudad de Pasto hay 148.469 perros”.<sup>24</sup> En la matriz presentada a continuación se detalla el perfil de los posibles clientes.

**Cuadro 7. Segmento de cliente**

|   |   |
|---|---|
| <b>SEGMENTO:</b>                                | Hogares conformados por personas jóvenes y adultos entre 25 a 60 años de estratos medios alto (3 en adelante) y que posean mascotas (perros). Que tengan acceso a internet y sean usuarios frecuentes de las redes sociales que gustan adquirir productos y servicios de calidad para sus mascotas y no se preocupan por los altos precios. |
| <b>JUSTIFICACIÓN DE ESCOGENCIA DEL SEGMENTO</b> | Son personas interesadas en cuidar salud a través de una buena alimentación de sus mascotas incluyendo la salud oral, mientras los consienten y miman.  |
| <b>VARIABLES</b>                                | <b>DESCRIPCION</b>  |
| <b>DOMICILIO</b>                                | Personas que residen en la ciudad de Pasto  |
| <b>EDAD</b>                                     | De 25 a 60 años   |
| <b>NIVEL SOCIOECONOMICO</b>                     | Estrato medio alto  |
| <b>CANTIDAD</b>                                 | 90 mil hogares en la ciudad de Pasto que poseen mascotas (perros)   |
| <b>NIVEL DE EDUCACION</b>                       | Técnico a universitario.  |
| <b>MOTIVACIONES</b>                             | Les gusta adquirir productos de excelente calidad que cuiden y mejoren la calidad de vida de sus mascotas, cuidando su alimentación y su salud.   |
| <b>GUSTOS</b>                                   | Productos y servicios que generen sensación de mejor estatus al interior de la sociedad, Usan redes sociales constantemente y están en contacto con el mundo a través de la web. Apoyan a las políticas animalistas y están en contra del maltrato el abandono.   |
| <b>PREFERENCIAS</b>                             | Productos y servicios que sean originados respetando el medio ambiente, o productos naturales, sin conservantes, etc.   |
| <b>FRECUENCIA DE COMPRA</b>                     | Prefieren la comodidad, no disponen tiempo de realizar compras en súper mercado. Realizan compras en internet.  |
| <b>INFLUENCIADORES</b>                          | Se dejan influenciar por las tendencias y la publicidad que aparece en redes sociales.  |
| <b>PREFERENCIAS POR MARCAS</b>                  | Para consumo de productos de mercado, generalmente adquieren marcas reconocidas a nivel nacional que les garantiza sensación de calidad.  |

Fuente: Este trabajo

<sup>23</sup> Datos del instituto Departamental de Nariño, sobre la base del Dane para 2016. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

<sup>24</sup> ALCALDÍA DE PASTO, Op. Cit.

## 5. ESTRATEGIAS DE MERCADO

A continuación se detalla como Heladog pretende llegar a los clientes, buscando posicionar y dar a conocer la marca, el producto y el buen servicio que se intenta entregar.

### 5.1 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

**Cuadro 8. Estrategia de distribución**

| <b>Ítem</b>                               | <b>Detalle</b>  |
|---|---|
| <b>Estrategia</b>                         | Distribución directa a través de tienda virtual (online)  |
| <b>Justificación</b>                      | Cada vez es más frecuente las compras de productos y servicios a través de internet, porque permite adquirir lo que se necesita sin salir del hogar o la oficina y aprovechar el tiempo libre para ocuparlo con la familia, ya que esta es una gran preocupación de nuestro cliente objetivo.   |
| <b>Segmento (s) a quien está dirigido</b> | Hombres y mujeres de la ciudad de Pasto que tienen poco tiempo libre y disponen de acceso a transacciones virtuales.  |
| <b>Detalle de la estrategia</b>           | Se construirá una página web, donde se creará una tienda virtual con todo el catálogo de los productos y servicios de la empresa y además el cliente podrá pagar utilizando cualquier medio (tarjeta crédito, tarjeta débito, Paypal, consignación bancaria, vía baloto, etc.) o también podrá pagar en efectivo contra entrega.<br><br>El costo del domicilio será asumido por el cliente y será cancelado a una empresa externa encargada de realizar domicilios en la ciudad |
| <b>Detalle costos</b>                     | \$1.000.000 (incluye dominio, hosting, desarrollo de la página web, mantenimiento y actualización por un año)   |
| <b>Cantidad</b>                           | Una (1) Pagina web con el dominio <a href="http://www.heladog.com">www.heladog.com</a>  |

Fuente. Este trabajo

## 5.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

Una propuesta innovadora, llamativa. Que dé a conocer el producto y los beneficios que este ofrece a la salud de las mascotas y de esta manera llegar a los clientes.

**Cuadro 9. Estrategia de comunicación 1**

| <b>Ítem</b>                     | <b>Detalle</b>  |
|---------------------------------|---|
| <b>Estrategia</b>               | Propagandas de video en redes sociales y canales de videos  |
| <b>Justificación</b>            | Nuestro principal segmento de mercado en su gran mayoría usa redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, Youtube. Son medios de vital importancia para dar a conocer nuestra empresa y nuestro producto, al igual que promociones que realicemos eventualmente.   |
| <b>Detalle de la estrategia</b> | Se realizará una propaganda de 20 segundos, de manera profesional y se transmitirá en redes sociales. Se dará a conocer el producto, se invitará a los posibles clientes a visitar el sitio web y a realizar sus compras de manera inmediata explicando las formas de pago incluyendo el pago contra entrega. |
| <b>Detalle costos</b>           | \$2'000.000 incluye la elaboración edición del video, y el pago a las redes sociales (\$60.000 cada 100 emisiones)  |
| <b>Cantidad</b>                 | Un (1) video de 20 segundos   |

Fuente. Este trabajo.

**Cuadro 10. Estrategia de comunicación 2**

| <b>Ítem</b>                     | <b>Detalle</b>   |
|---------------------------------|--|
| <b>Estrategia</b>               | Bici- vallas publicitarias   |
| <b>Justificación</b>            | Nuestro principal segmento de mercado es animalista y ambientalista, se moviliza por la ciudad. Con las bici- vallas se busca llamar la atención y dar a conocer el producto   |
| <b>Detalle de la estrategia</b> | Se realizarán bici- vallas que atreviesen la ciudad principalmente en barrios de estrato 3 en adelante, se movilizaran por universidades, complejos bancarios, clínicas y a las fueros de centros comerciales en horas pico como medio día y tarde noche. La bici- valla contendrá una afiche en el que se de a conocer el sitio web, el producto y la manera de adquirirlo con sus facilidades de pago. |
| <b>Detalle costos</b>           | \$50.000 (una bici – valla recorriendo la ciudad durante 4 horas)  |
| <b>Cantidad</b>                 | 4 (cuatro) bici – valla con publicidad cada semana por tres días (Jueves, Viernes y Sábado)  |

Fuente. Este trabajo

### **5.3 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

Son actividades para llegar de manera rápida al cliente, convenciéndolo de la calidad del producto e induciendo a la compra.

**Cuadro 11. Estrategia de promoción 1**

| Ítem                     | Detalle  |
|--------------------------|--|
| Estrategia               | Estar presentes en eventos de fundaciones animalistas para entregar muestras gratis y promocionar el producto apoyando las políticas animalistas y las adopciones de animales.   |
| Justificación            | En las jornadas de adopción no solo asisten personas interesadas en adoptar o entregar animalitos, también asisten personas con sus mascotas como un a evento recreativo en el que los perritos tienen momentos de libre esparcimiento y de recreación, por lo tanto es indispensable que nuestra empresa esté presente en esta clase de eventos ya que publicita nuestro producto y da a conocer nuestro apoyo a las políticas animalistas. |
| Detalle de la estrategia | Se ubicará un stand en el que se tendrá afiches publicitarios y se hará entregas de muestras gratis para que las personas conozcan nuestro producto y los perros hagan la degustación del helado. También se realizará demostraciones de cómo preparar el helado.<br><br>A este evento asistirá el gerente de la empresa ya que es la persona quien conoce mejor su producto.  |
| Detalle costos           | \$50.0000 Compra de stand<br>\$50.0000 en muestras gratis<br>\$20.0000 Afiches, e insumos necesarios<br>(no se contratará a profesionales, sino que el gerente será el encargado de esta labor)  |
| Cantidad                 | Un (1) Stand<br>Dos (2) Afiches<br>Diez (10) Sobres para preparar las muestras gratis  |

Fuente. Este trabajo



**Cuadro 12. Estrategia de promoción 2**

| <b>Ítem</b>                     | <b>Detalle</b>   |
|---------------------------------|--|
| <b>Estrategia</b>               | Otorgar 50% de descuento por la compra del segundo producto en el primer mes de lanzamiento al mercado.  |
| <b>Justificación</b>            | Es necesario introducir la marca en el mercado de una forma agresiva, buscando hacer más fácil la decisión del cliente objetivo frente a comprar un producto nuevo en el mercado, por ello los descuentos son necesarios para impulsar la demanda. |
| <b>Detalle de la estrategia</b> | Se entregarán volantes en sitios de alto tráfico, como por ejemplo, centros comerciales y parques. En estos volantes se explicará que por la compra de un producto se lleva el segundo con el 50% de descuento en ese mismo mes.                   |
| <b>Detalle costos</b>           | \$80.000 (incluye la elaboración de los volantes y el pago a personas que los van a distribuir)  |
| <b>Cantidad</b>                 | 1000 Unidades  |

Fuente. Este trabajo

#### **5.4 ESTRATEGIAS DE SERVICIO**

Son actividades que se realizan con el fin de fidelizar a los clientes

**Cuadro 13. Estrategia de servicio 1**

| <b>Ítem</b>                     | <b>Detalle</b>  |
|---------------------------------|---|
| <b>Estrategia</b>               | Membrecía a un club virtual   |
| <b>Justificación</b>            | Es importante que el cliente sienta que al adquirir el producto no solo adquiere una golosina para su mascota si no también la membrecía un club virtual que le permite interactuar con otros dueños de mascotas, tener información actualizada a cerca de cuidados y recomendaciones para su macota. |
| <b>Detalle de la estrategia</b> | Con la compra del producto se entrega una membrecía (código) con la que puede ingresar a un apartado de la página web registrarse y formar parte del club virtual   |
| <b>Detalle costos</b>           | \$0 Está incluido en la elaboración y manejo del sitio web  |
| <b>Cantidad</b>                 | 1000 Membrecías   |

**Cuadro 14. Estrategia de servicio 2**

| <b>Ítem</b>                     | <b>Detalle</b>  |
|---------------------------------|---|
| <b>Estrategia</b>               | Consultas veterinarias por medio virtual  |
| <b>Justificación</b>            | Es importante que el cliente sienta que al adquirir el producto no solo adquiere una golosina para su mascota si no también el acompañamiento veterinario en el momento de una emergencia               |
| <b>Detalle de la estrategia</b> | Con la compra del producto se entrega una membrecía (código) con la que puede ingresar a un apartado de la página web y realizar consultas, las cuales serán respondidas por un veterinario certificado |
| <b>Detalle costos</b>           | \$0 está incluido en el salario del veterinario   |
| <b>Cantidad</b>                 | 1000 Membrecías   |

Fuente: este trabajo

## **6. RECURSOS Y ACTIVIDADES CLAVES**

Según el modelo de Canvas, se pretende especificar cuáles serán los pasos a seguir para el plan de negocios, cuáles serán los puntos clave y en que se pondrá especial atención debido que es aquí donde se genera el valor agregado para el producto y se da cumplimiento a lo pactado ante el cliente, si esto no se cumple se traduce en un fracaso rotundo.

Los recursos claves para esta empresa se dividen en 4: dado que es un negocio que no tiene punto de venta físico, solo virtual es vital el dominio a perfección del sitio web que será la tienda en línea, está será atendida por un personal especializado en ventas y en responder consultas sencillas a cerca de la alimentación para mascotas.

La Infraestructura correspondiente a la fábrica para la transformación de la materia prima.

El capital, el aporte económico por parte de entidades públicas en este caso el Fondo Emprender y la inversión del sector privado como pueden ser empresas interesadas o capital propio del emprendedor.

En las actividades claves están la transformación de la materia prima en un producto de excelente calidad cumpliendo con las normas vigentes y bajo las condiciones de higiene y salubridad más estrictas. Y el contacto y fidelización del cliente a través de la página web, brindando una respuesta inmediata y un servicio especializado por este medio.

### **6.1 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO**

El producto elaborado es el que se muestra a continuación:

**Cuadro 15. Características técnicas del producto**


| Características Técnicas del producto | Descripción  |
|---------------------------------------|--|
| Descripción del producto              | Pensando en el amor que se le tiene a las mascotas, cada día se busca innovar en sus cuidados, en su alimentación y sobre todo en su nutrición, por eso hemos creado las mezclas listas para preparar helados para perros en la comodidad del hogar y con la facilidad de agregar agua congelar y listo. Estos helados, son nutritivos, deliciosos y saludables para las mascotas, ayuda a la buena digestión y evita la halitosis de los perros. Son fáciles de preparar y están dirigidas para perros de todas las razas y todas las edades. |
| Producto                              | Mezcla lista para preparar helados para perros   |
| Materiales                            | Las mezclas listas son elaboradas con materias primas de excelente calidad y de importación. Su contenido es rico en vitaminas y proteínas. Caldo de pollo, carne de pavo, espinaca, brócoli, orégano y leche deslactosada   |
| Usos                                  | Mezcla lista que sirve para preparar helados para perros, para consentirlos, mimarlos y refrescarlos a cualquier hora del día en cualquier lugar.  |

Fuente: Este trabajo

## 6.2 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

### 6.2.1 Ficha técnica de la mezcla lista para preparar helado para perro:

**Cuadro 16. Ficha técnica de mezcla lista para preparar helado para perro**






|   |  |                            |   |
|---|--|----------------------------|---|
|  | <b>FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO</b>   |                            | PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA BPM F-001 |
| <b>Preparado por:<br/>Catalina López Mora</b>                                       | <b>Aprobado por:<br/>Catalina López Mora</b> | <b>Fecha:<br/>14/02/17</b> | <b>Versión:<br/>001</b>                               |

|                                |  |            |               |
|--------------------------------|--|------------|---------------|
| NOMBRE DEL PRODUCTO            | <b>HELADOG</b>   |            |               |
| DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO       | <p>Mezcla lista para preparar helados para perros con buena palatividad para la degustación de las mascotas, fáciles de preparar. Está elaborada con materias primas de excelente calidad son nutritivos y cuidan la salud digestiva y oral de las mascotas.</p> <p>Están dirigidas para perros de todas las razas de perros y de cualquier edad.</p> <p>Empacada en bolsas aluminizadas que protegen las características organolépticas del producto.</p> |            |               |
| LUGAR DE ELABORACION           | Vía panamericana Sur - Km 7 Catambuco, Nariño.   |            |               |
| COMPOSICION NUTRICIONAL        | <b>Composición garantizada</b>   |            |               |
|                                | <b>HUMEDAD</b>   | <b>62</b>  | <b>Máximo</b> |
|                                | <b>PROTEÍNA</b>  | <b>9,5</b> | <b>Mínimo</b> |
|                                | <b>GRASA</b>   | <b>2,5</b> | <b>Mínimo</b> |
|                                | <b>FIBRA CRUDA</b>   | <b>2</b>   | <b>Máximo</b> |
|                                | <b>CENIZA</b>  | <b>0,8</b> | <b>Mínimo</b> |
| PRESENTACION Y EMPAQUES        | Bolsas aluminizadas al vacío por 4- peso 350g  |            |               |
| CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS | <p>La mezcla lista posee un color beige, contiene partículas de verduras deshidratadas y en su mayoría purulentas.</p> <p>Olor: Característico</p>   |            |               |
| IMAGEN DEL PRODUCTO            |    |            |               |

Fuente Este trabajo

### 6.3 FLUJOGRAMA DE PROCESO

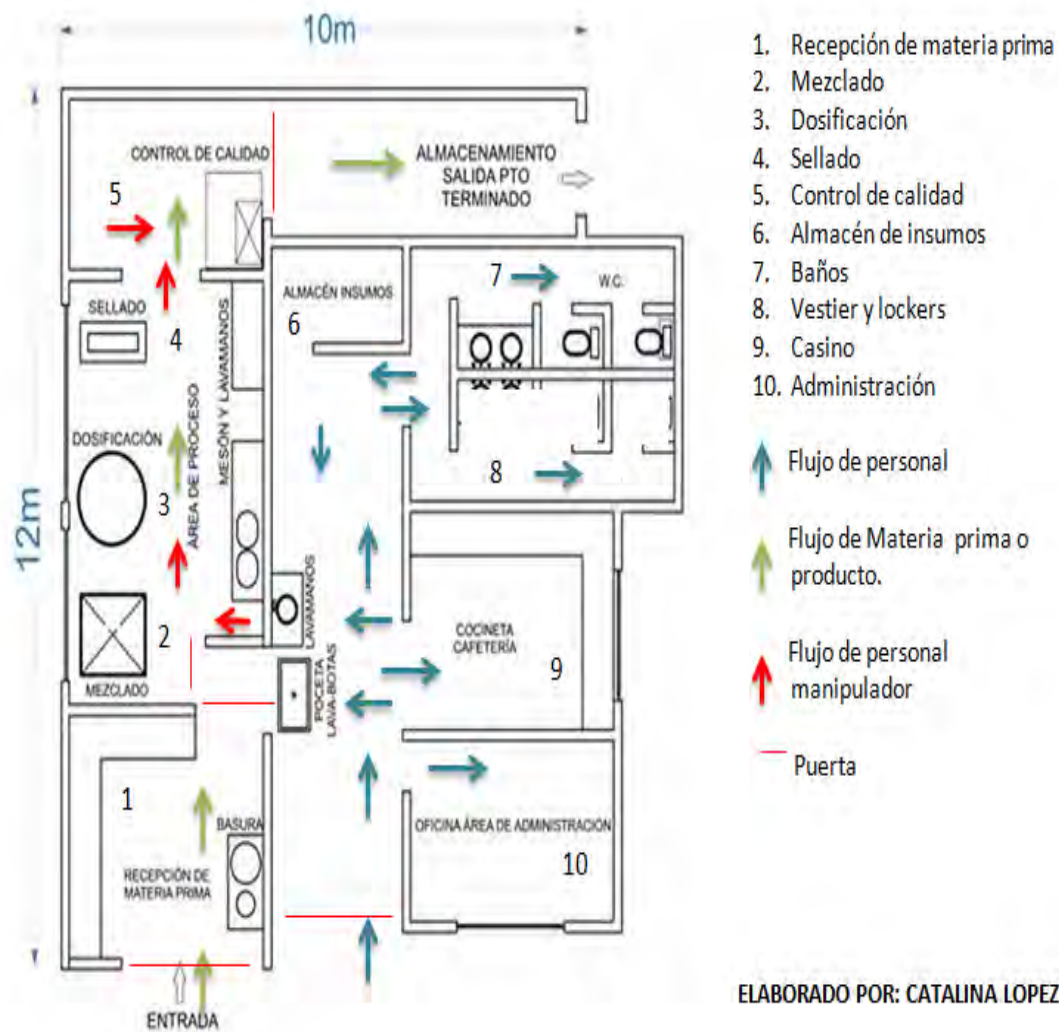
**Cuadro 17. Flujograma de proceso**

| Entidad:<br>HELADOG   |   | RESUMEN  |   |   |  |   |           |                  |                |
|---|---|--|---|---|--|---|-----------|------------------|----------------|
|   |   | SIMBOLO  | ACTUAL  | PROPUESTO   | DIF  |   |           |                  |                |
| Dependencia:<br>AREA DE PRODUCCION  |   | Nº. Operaciones  | 6   | 0   | 0  |   |           |                  |                |
|   |   | Nº. Transporte   | 4   | 0   | 0  |   |           |                  |                |
| Lugar:<br>PLANTA DE PROCESAMIENTO   |   | Nº. Demoras  | 0   | 0   | 0  |   |           |                  |                |
|   |   | Nº. Almacenajes  | 2   | 0   | 0  |   |           |                  |                |
| Fecha:<br>Febrero de 2017   |   | Nº. Inspecciones   | 2   | 0   | 0  |   |           |                  |                |
|   |   | Nº. Total Pasos  | 10  | 0   | 0  |   |           |                  |                |
| Procedimiento:<br>Elaboración de mezclas listas para preparar helados para perros |   | Tiempo   | 1 hora  | 0   | 0  |   |           |                  |                |
|   |   | Distancia  | 10 metros   | 0   | 0  |   |           |                  |                |
| Paso Nº.  | Etapas del Procedimiento                      | Operación<br> | Transporte<br> | Demora<br> | Almacenaje<br> | Inspección<br> | Distancia | Tiempo (minutos) | Acción a tomar |
| 1   | Recepción y almacenamiento de materias primas | X  |   |   |  |   |           | 30               | Operario 1     |
| 2   | Verificación de Calidad                       |  |   |   |  | X   |           | 10               | Operario 1     |
| 3   | Pesaje  |  |   |   |  | X   |           | 10               | Operario 1     |
| 4   | Transporte a mezcladora                       |  | X   |   |  |   | 3         | 2                | Operario 1     |
| 5   | Mezclado                                      | X  |   |   |  |   |           | 10               | Operario 1     |
| 6   | Transporte a Dosificadora                     |  | X   |   |  |   | 2         | 0,5              | Operario 1     |
| 7   | Dosificación                                  | X  |   |   |  |   |           | 1                | Operario 1     |
| 8   | Transporte a selladora                        |  | X   |   |  |   | 3         | 0,5              | Operario 1     |
|   | Sellado                                       | X  |   |   |  |   |           | 1                | Operario 1     |
|   | Transporte a almacén de producto terminado    |  | X   |   |  |   | 5         | 0,5              | Operario 1     |
|   | Almacenamiento                                |  |   | X   |  |   |           |                  | Operario 1     |

Fuente. Este trabajo

## 6.4 DISEÑO DE PLANTA

Figura 2. Diseño de planta



## 6.5 FICHA DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Según la capacidad instalada, mas la producción programa con turnos de 8 horas y 5 días a la semana (lunes a viernes), para que el día 6 (sábado) se pueda realizar mantenimientos preventivos y aseo general. Se tienen los siguientes cálculos:

Capacidad máxima instalada:

$$16 \frac{\text{Kilos}}{\text{Hora}} \times 8 \frac{\text{Horas}}{\text{día}} \times 5 \frac{\text{días}}{\text{semana}} \times 4 \frac{\text{Semana}}{\text{mes}} \times 12 \frac{\text{meses}}{\text{año}} = 30720 \frac{\text{Kilos}}{\text{año}}$$

Capacidad real utilizada en kilos:

$$13.02 \frac{\text{Kilos}}{\text{Hora}} \times 8 \frac{\text{Horas}}{\text{día}} \times 5 \frac{\text{días}}{\text{semana}} \times 4 \frac{\text{Semana}}{\text{mes}} \times 12 \frac{\text{meses}}{\text{año}} = 25000 \frac{\text{Kilos}}{\text{año}}$$

### Cuadro 18. Capacidad de producción unidades de producto

| Periodo  | Cantidad de producto           |
|----------|--------------------------------|
| 1 día    | 297 porciones de 350 gramos    |
| 1 semana | 1.488 porciones de 350 gramos  |
| 1 mes    | 5.952 porciones de 350 gramos  |
| 1 año    | 71.428 porciones de 350 gramos |

Fuente. Este trabajo

## 6.6 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Para poder cumplir con las unidades de producción, la fábrica tiene las siguientes especificaciones para cubrir sus necesidades.

**6.6.1 Requerimientos técnicos de equipos y herramientas.** A continuación se detalla las necesidades para la parte productiva del proyecto



### Cuadro 19. Requerimientos técnicos de equipos y herramientas

| EQUIPOS/<br>HERRAMIENTAS/<br>MOBILIARIO/<br>EQUIPOS DE<br>OFICINA Y<br>CÓMPUTO | CANTIDAD | PRESENTACIÓN | PROVEEDOR                 | VALOR<br>UNITARIO | TOTAL            |
|--|----------|--------------|---------------------------|-------------------|------------------|
| Escritorio   | 2        | Unidad       | Alkosto                   | 300.000           | 600.000          |
| Sillas   | 6        | Unidad       | Alkosto                   | 80.000            | 480.000          |
| Computador   | 1        | Unidad       | Alkosto                   | 1'500.000         | 1'500.000        |
| Archivador   | 2        | Unidad       | Alkosto                   | 250.000           | 500.000          |
| Impresora  | 1        | Unidad       | Alkosto                   | 600.000           | 600.000          |
| Escáner  | 1        | Unidad       | Alkosto                   | 300.000           | 300.000          |
| Teléfonos  | 1        | Unidad       | Alkosto                   | 50.000            | 50.000           |
| Baldes plásticos   | 10       | 10 Litros    | Vanyplast                 | 15.000            | 150.000          |
| Mesa en acero<br>inoxidable  | 2        | Unidad       | -                         | 500.000           | 1.000.000        |
| Tamiz  | 1        | Unidad       | Procheff<br>Kitchen tools | 162.000           | 162.000          |
| Cucharas   | 4        | Unidad       | -                         | 5.000             | 20.000           |
| Tijeras<br>industriales  | 4        | Unidad       | Procheff<br>Kitchen tools | 25.000            | 100.000          |
| <b>TOTAL</b>   |          |              |                           |                   | <b>5.812.000</b> |

Fuente: Este trabajo

### 6.6.2 Materia prima e insumos:

### Cuadro 20. Requerimientos de materia prima

| MATERIA PRIMA -<br>CARACTERÍSTICAS | CANTIDAD | PRESENTACIÓN<br>(50k) | PROVEEDOR               | PRECIOS | TOTAL            |
|------------------------------------|----------|-----------------------|-------------------------|---------|------------------|
| Hígado de pollo<br>deshidratado    | 1        | Bulto                 | Cárnicos súper<br>pollo | 750.000 | 750.000          |
| Caldo de pollo<br>deshidratado     | 1        | Bulto                 | Cárnicos súper<br>pollo | 750.000 | 750.000          |
| Brócoli deshidratado               | 1        | Bulto                 | Fitoprocesados          | 500.000 | 500.000          |
| Espinaca deshidratada              | 1        | Bulto                 | Fitoprocesados          | 500.000 | 500.000          |
| Leche deslactosada en<br>polvo     | 1        | Bulto                 | Colanta                 | 800.000 | 800.000          |
| Harina de trigo                    | 1        | Bulto                 | Nevada                  | 100.000 | 100.000          |
| Cremodam                           | 1        | Bulto                 | Insuquimicos            | 350.000 | 350.000          |
| Orégano en polvo                   | 1        | Bulto                 | Insuquimicos            | 350.000 | 350.000          |
| Empaques                           | 1        | Bulto                 | Wilches                 | 44.640  | 44.640           |
| <b>TOTAL</b>                       |          |                       |                         |         | <b>4.144.640</b> |

Fuente: Este trabajo

### 6.6.3 Maquinaria:

#### Cuadro 21. Maquinaria

| MAQUINARIA         | CARACTERISTICAS<br>TECNICAS  | PROVEEDOR     | PRECIOS     | TOTAL            |
|--------------------|--|---------------|-------------|------------------|
| Mezcladora         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Material: Acero inoxidable</li> <li>- Color: por pedido</li> <li>- Velocidad(rpm): 60</li> <li>- Capacidad (K):10-16</li> <li>- Dimensiones: Por pedido</li> <li>- Alimentación automática, descarga automática, dispositivo de ruptura</li> <li>- Energía (w) 1.5kW-5.5kW</li> <li>- Aplicación</li> </ul>   | SIEHE INDSTRY | \$1'800.000 | \$1'800.000      |
| Balanza Industrial | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de tolerancia MIN / OK / MAX</li> <li>- Determinación de peso medio</li> <li>- Suma de varios pesajes</li> <li>- Pesaje en porcentaje y comparativo</li> <li>- Filtro (tiempo de respuesta) ajustable</li> <li>- Función para pesar alimentos</li> <li>- Función cómputo de piezas</li> <li>- Pesaje de recetas y mezclas</li> <li>- Interfaz RS-232 bidireccional y ajustable</li> <li>- Desconexión automática ajustable</li> <li>- Botón bruto/neto en pantalla</li> <li>- Menú de ajuste libre</li> <li>- Componentes libres de mantenimiento</li> <li>- Opcional: USB, LAN o 4-20 mA</li> <li>- Un valor de tara almacenable</li> <li>- Rango de pesaje 1.500kg</li> <li>- Mínimo 10kg</li> <li>- Alimentación ~230V / 50Hz / 8 VA (enchufe Schuko)</li> </ul> | PCE           | 1'600.000   | 1'600.000        |
| Selladora          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selladora de Banda continua con fechador Hot Roll 980, inoxidable orientación vertical</li> </ul>   | COMAQ         | 3'569.810   | 3'569.810        |
| Dosificador        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rango de llenado: hasta 500 ml</li> <li>- Capacidad tolva: 40 Lts</li> <li>- Velocidad Aprox.: 25 Unid/min</li> <li>- Construcción: Acero inoxidable 304.</li> <li>- Potencia: 1.2 Kw/900W</li> </ul>   | COMAQ         | 2'500.000   | 2'500.000        |
| <b>TOTAL</b>       |  |               |             | <b>9'468.810</b> |

Fuente: Este trabajo

#### 6.6.4 Adecuaciones:

**Cuadro 22. Adecuaciones**

| <b>ADECUACIÓN</b> | <b>PRESENTACIÓN</b>   | <b>PROVEEDOR</b> | <b>PRECIO</b> | <b>TOTAL</b>     |
|-------------------|---|------------------|---------------|------------------|
| Eléctrica         | Puntos eléctricos, Breakers, Mangueras de cables, Dispositivos varios | CEDENAR          | 1'500.000     | 1'500.000        |
| Físicas           | Adecuaciones generales  | -                | 3'600.000     | 3'600.000        |
| Acueducto         | Revisión, Mantenimiento, Modificaciones y habilitaciones              | EMAS             | 1'500.000     | 1'500.000        |
| Señalización      | Señalización de seguridad   | -                | 1'400.000     | 1'400.000        |
| <b>TOTAL</b>      |   |                  |               | <b>8'000.000</b> |

Fuente: Este trabajo

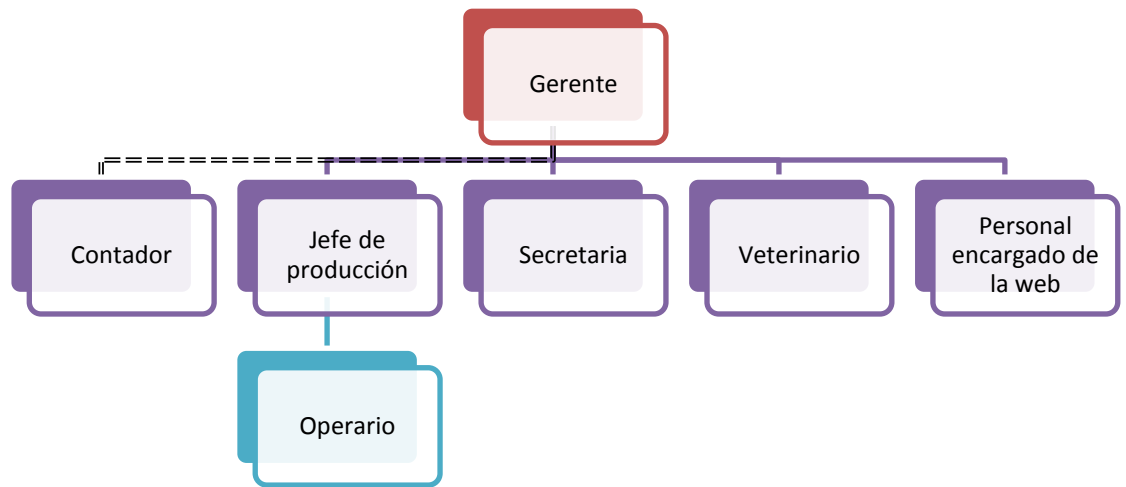
## 7. MODELO ORGANIZACIONAL

A continuación se trata las alianzas claves del modelo de negocio presente.

### 7.1 ORGANIGRAMA

Heladog cuida de sus trabajadores y el ambiente en el que desempeñan cada uno su rol laboral. Con el fin de que el esfuerzo sea demostrado al obtener una empresa que brinda productos de calidad. Por lo tanto se plantea el siguiente organigrama

**Figura 3. Organigrama**



**7.1.1 Personal requerido para el funcionamiento del modelo de negocio.** Los cargos para el funcionamiento de la empresa son:

**Cuadro 21. Requerimientos de personal**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Cargo</b>              | <b>Gerente</b>  |
| <b>Perfil requerido</b>   | Ingeniero agroindustrial – Especialización Alta gerencia  |
| <b>Objetivo del cargo</b> | - Representar legalmente a la empresa<br>- Desarrollar el plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos planteados   |
| <b>Cargo</b>              | <b>Encargado del manejo web</b>   |
| <b>Perfil requerido</b>   | - Licenciado en Informática o Ingeniero de sistemas<br>- Con experiencia como asesor de ventas  |
| <b>Objetivo del cargo</b> | Crear y manejar el dominio web y redes sociales   |
| <b>Cargo</b>              | <b>Jefe de producción</b>   |
| <b>Perfil requerido</b>   | Ingeniero agroindustrial  |
| <b>Objetivo del cargo</b> | - Llevar a cabo la logística para cumplir con la producción planificada<br>- Verificar stock de materia primas e insumos<br>- Cocrear nuevos productos y estandarizar formulas<br>- Administrar y controlar inventarios físicos |
| <b>Cargo</b>              | <b>Operario</b>   |
| <b>Perfil requerido</b>   | Técnico agroindustrial  |
| <b>Objetivo del cargo</b> | - Manejar la maquinaria necesaria para la producción  |
| <b>Cargo</b>              | <b>Veterinario</b>  |
| <b>Perfil requerido</b>   | Médico veterinario, manejo de redes sociales y web  |
| <b>Objetivo del cargo</b> | - Asesorar a cerca de la nutrición de las mascotas<br>- Responder a consultas realizadas por los canales de atención a cerca de temas de mascotas,  |
| <b>Cargo</b>              | <b>Contador</b>   |
| <b>Perfil requerido</b>   | Contador con tarjeta profesional  |
| <b>Objetivo del cargo</b> | - Realizar, analizar y asesorar en área contable y tributaria a la empresa<br>- Liquidar pagos  |
| <b>Cargo</b>              | <b>Secretaria</b>   |
| <b>Perfil requerido</b>   | Técnico en secretariado   |
| <b>Objetivo del cargo</b> | - Realizar labores asistenciales a la Gerencia,<br>- Agendar citas<br>- Realizar llamadas telefónicas y Asistir en otras funciones asignadas o actividades encomendadas.  |

Fuente: Este trabajo

### 7.1.2 Aspectos estratégicos de la organización:

- **Misión:** Heladog S.A.S. Es una empresa Colombiana dedicada a la elaboración de mezclas listas para la preparación de helados para perro, brindando confianza, seguridad y respaldo al entregar un producto de excelente calidad que busca cuidar la salud de las mascotas mientras se las mima.
- **Visión:** Para el año 2020, Heladog tendrá variedad de productos no solo de orden alimentario, si no para los demás cuidados de las mascotas. Tendrá sucursales en las ciudades más importantes del país e innovara en la ciudad de Pasto con una heladería gourmet dedicada para consentir a las mascotas.
- **Valores:** Los valores más importantes de la empresa son: responsabilidad, ética y honestidad.
- **Principios:** El objetivo principal de Heladog es
  - Cuidar la salud de las mascotas
  - Establecer buenas relaciones con los clientes
  - Cuidar el medio ambiente, haciendo uso de residuos alimentarios

### 7.2 ALIADOS CLAVE

Los aliados serán claves para la operación del negocio, ya que en ellos se apoyara la empresa para la producción y comercialización. Es de vital importancia manejar una buena relación con los aliados ya que en sus manos está el proveer productos, materias primas y servicios necesarios.

**Cuadro 24. Aliados clave**

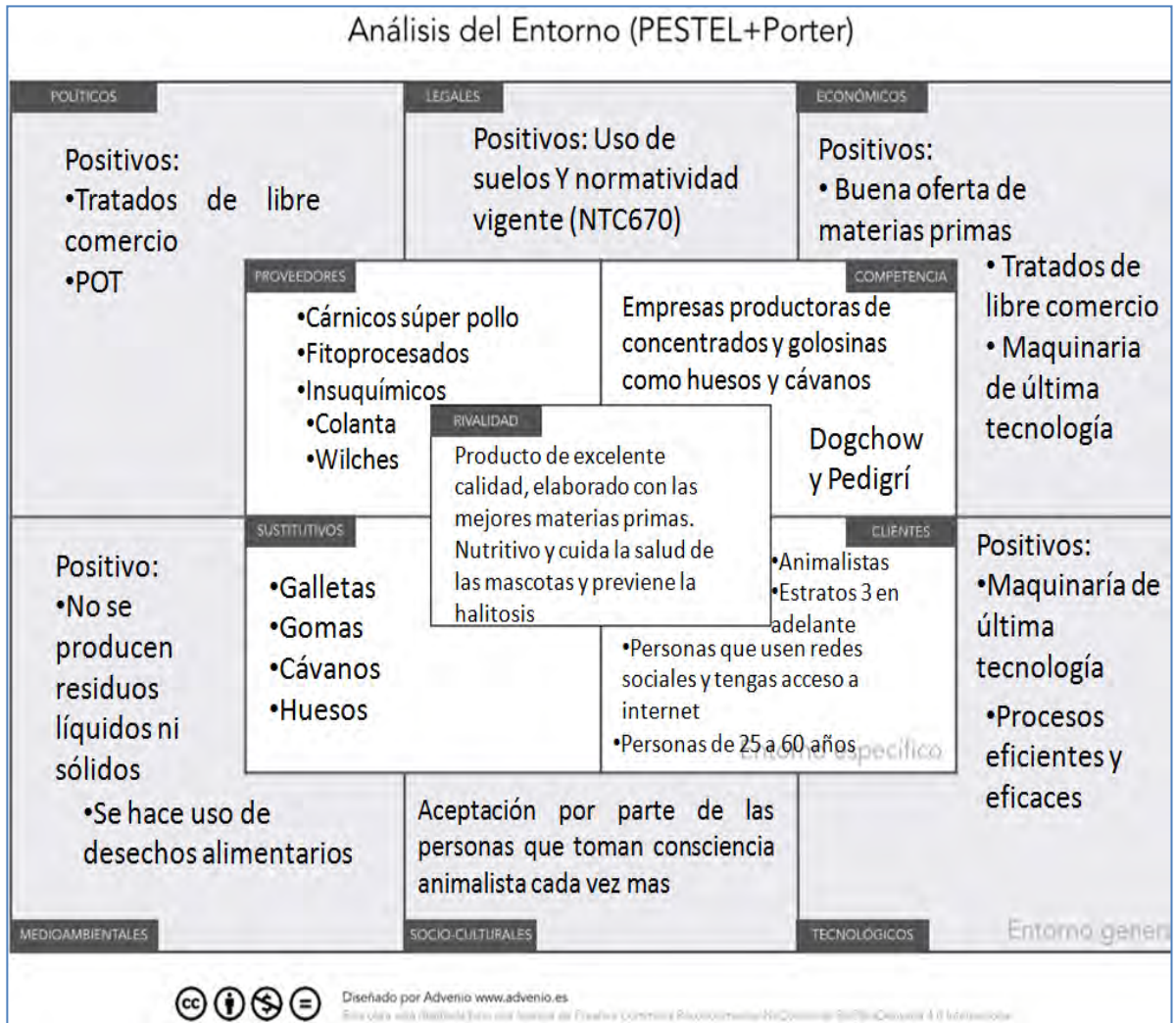
| <b>Tipo</b>                                   | <b>Aliados estratégico</b> | <b>Descripción de apoyo</b>   |
|---|----------------------------|---|
| <b>Proveedor</b>                              | Cárnicos súper pollo       | Suministro permanente de materias primas(hígado y caldo de pollo deshidratado de excelente calidad y con precios competitivos                           |
|   | Fitoprocesados             | Suministro permanente de materias primas (brócoli, acelga deshidratados) de excelente calidad y con precios competitivos                                |
|   | Insuquimicos               | Suministro permanente de materias primas (orégano deshidratado y cremodan) de excelente calidad y con precios competitivos                              |
|   | Colanta                    | Suministro permanente de materias primas (leches deslactosada) de excelente calidad y con precios competitivos  |
|   | Wilches                    | Empaques metalizados  |
| <b>Canales de distribución o comunicación</b> | Internet                   | Dar a conocer el negocio, la empresa, hacer publicidad y realizar las ventas  |
|   | Web                        |   |
|   | Redes sociales             |   |
|   | Teléfono                   |   |
|   | Correo electrónico         |   |
| <b>Entidades de apoyo</b>                     | Fundaciones animalistas    | Ayuda a promocionar la empresa. Permite la participación de la mismas en eventos en donde se hace entrega de volantes, muestras gratis y degustaciones. |
|   | Sena                       | Producción y elaboración del producto   |
|   | Universidad de Nariño      | Investigaciones como mejorar el producto  |
| <b>Otro</b>                                   | Proveedores                | Tolva, mezcladora, banda transportadora, empacadora, selladora  |
|   | Servicios básicos          | CEDENAR, EMAS   |

Fuente: Este trabajo

### 7.3 MATRIZ DE ENTORNOS

A continuación se describen que factores afectan positiva o negativamente el desarrollo de la empresa.

**Cuadro 25. Matriz de Pestel y Porter**



Fuente: Este trabajo

### 7.4 MATRIZ ERIC

La matriz de Eric permite evaluar cuales riesgos correr, que actividades eliminar, que situaciones se debe aumentar y cuáles serán las creaciones que lleven a la empresa a encontrarse en un ámbito competente sin ponerse en riesgo.



**Cuadro 26. Matriz de Eric**

| <b>Eliminar</b>   | <b>Reducir</b>  |
|---|---|
| Segmentos de mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiendas de mascotas</li> <li>- Estratos 2</li> <li>- Uso de químicos, saborizantes y conservantes</li> <li>- Canal exclusivo de venta directa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir costos unitarios adquiriendo materias primas en grandes cantidades, también en empaque adquiriéndolos al por mayor.</li> </ul>   |
| <b>Incrementar</b>  | <b>Crear</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales de distribución (Buscando apoyo en eventos de las fundaciones para adopción de perros)</li> <li>- Inversión en publicidad</li> <li>- Estrategias no convencionales de mercadeo como la participación en eventos no lucrativos de fundaciones animalistas y mayor publicidad en redes sociales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de eventos para dar a conocer el producto y fidelizar al cliente con muestras gratis y promociones</li> <li>- Promover el cuidado de la nutrición de las mascotas</li> <li>- Alianzas con fundaciones protectoras de animales</li> <li>- Alianzas con organizaciones gubernamentales</li> </ul> |

Fuente: Este trabajo

## 7.5 MATRIZ DOFA

**Cuadro 27. Matriz DOFA**

| DOFA  | FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|---|--|---|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producto saludable</li> <li>▪ Cuida la salud oral de las mascotas</li> <li>▪ Producto novedoso</li> <li>▪ Bajo impacto ambiental</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de reconocimiento y posicionamiento de la marca</li> <li>▪ Baja capacitación de personal</li> <li>▪ Dependencia de proveedores</li> <li>▪ Alto precio</li> </ul>   |
| OPORTUNIDADES   | Estrategias FO   | Estrategias DO  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usa residuos alimentos procesados</li> <li>▪ Fácil de preparar y usar</li> <li>▪ No existe en el mercado local</li> <li>▪ Mercado en crecimiento</li> </ul>  | <p>Dar a conocer el producto destacando sus beneficios en la salud de las mascotas y amigable con el medio ambiente</p>  | <p>Eventos de lanzamiento destacando los beneficios para la salud de las mascotas explicando cómo elaborar el producto</p>  |
| AMENAZAS  | Estrategias FA   | Estrategias DA  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materia prima importada</li> <li>▪ Tasas variables de préstamo</li> <li>▪ Única vía de acceso para salida de productos terminados y entrada de materias primas</li> <li>▪ Pocos proveedores</li> </ul> | <p>Resaltar las cualidades saludables y nutritivos en las campañas publicitarias</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyarse en instituciones educativas para obtener personal capacitado e investigaciones de mejoras del producto.</li> <li>- Buscar más proveedores de materia prima.</li> <li>- Buscar alternativas suplentes a las materias primas que se usan actualmente</li> </ul> |

Fuente: Este trabajo

## 7.6 ASPECTOS LEGALES

**Cuadro 28. Aspectos legales**

| <b>Tipo de sociedad a constituir y ventajas</b>   | <b>Sociedad por acciones simplificadas S.A.S</b> |
|---|--|
| <b>Trámites a realizar</b>  | <b>Costos</b>                                    |
| Cámara de comercio  | \$200.000  |
| RUT   | \$0  |
| Alcaldía municipal  | \$72.000   |
| ICA   | \$50.000   |
| Impuesto de avisos  | \$737.717  |
| Bomberos  | \$50.000   |
| SAYCO y ACIMPRO   | \$10.000   |
| Salud y seguridad   | -  |
| Registro ante INVIMA  | \$4'868.932                                      |
| Código de barras  | \$369.000  |
| Registro de marca   | \$0  |
| <b>Normatividad legal vigente del modelo de negocio</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución política de Colombia 1991: Derechos y Deberes de los Colombianos</li> <li>- Código de Comercio: Constitución de empresas y formas legales de comercio</li> <li>- Ley 1258-2008: Sociedad por Acciones Simplificada</li> <li>- Ley 29-1990: Fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico</li> <li>- Ley 590 – 2000 y su modificación Ley 905 de 2004: Ley Mipyme</li> <li>- Decreto 934 – 2003: Funcionamiento del Fondo Emprender</li> <li>- Ley 1014 de 2006: Fomento de la cultura de emprendimiento</li> </ul> |  |

Fuente: Este trabajo

## 8. ANALISIS FINANCIERO

El modelo de negocios para producción y comercialización de golosinas para perros en la ciudad de Pasto, propone un minucioso estudio financiero, que a continuación se muestra.

### 8.1 PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

A continuación se presenta el plan de inversión y sus fuentes de financiación.

#### Cuadro 29. Plan de inversión y financiación

| Rubro  | Fondo Emprender   | Emprendedor       | Valor             |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>1. Capital de trabajo</b>                     |                   |                   |                   |
| 1.1 Efectivo                                     | 3'396.926         | 0                 | 3'396.926         |
| 1.2 Cartera                                      | 24'998.400        | 0                 | 24'998.400        |
| 1.3 Inventario de materia prima                  | 4'055.296         | 0                 | 4'055.296         |
| 1.4 Inventario de producto en proceso            | 0                 | 0                 | 0                 |
| 1.5 Inventario producto terminado                | 6'307.961         | 0                 | 6'307.961         |
| <b>Subtotal</b>                                  | <b>38'758.583</b> |                   | <b>38'758.583</b> |
| <b>2. Activos fijos</b>                          |                   |                   |                   |
| 2.1 Terrenos                                     | 0                 | 0                 | 0                 |
| 2.2 Adecuaciones                                 | 0                 | 8'000.000         | 8'000.000         |
| 2.3 Maquinaria y equipo                          | 9'468.000         | 0                 | 9'468.000         |
| 2.4 Muebles y enseres                            | 0                 | 3'640.000         | 3'640.000         |
| 2.5 Equipos de transporte                        | 0                 | 0                 | 0                 |
| 2.6 Equipos de oficina                           | 2'150.000         | 0                 | 2'150.000         |
| 2.7 Semovientes pie de cria                      | 0                 | 0                 | 0                 |
| 2.8 Cultivos permanentes                         | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Subtotal</b>                                  | <b>11'618.000</b> | <b>11'640.000</b> | <b>23'258.000</b> |
| <b>3. Diferidos (gastos de puesta en marcha)</b> | <b>4'000.000</b>  | <b>2'369.932</b>  | <b>6'369.000</b>  |
| <b>Total</b>                                     | <b>52'376.583</b> | <b>14'009.932</b> | <b>29'627.000</b> |

Fuente: Esta Cuadro

**8.1.1 Inversiones en activos fijos.** Los activos fijos requeridos para este modelo de negocio son:

### Cuadro 30. Inversiones en activos fijos

| Rubro                               | Unidad | Cantidad | Precio    | Total             |
|-------------------------------------|--------|----------|-----------|-------------------|
| <b>1. TERRENOS Y CONSTRUCCIONES</b> |        |          |           |                   |
| 1.1 Terrenos                        | global | 1        | 2.900.000 | 2.900.000         |
| 1.1 Adecuaciones Físicas            | global | 1        | 1.500.000 | 1.500.000         |
| 1.2 Adecuaciones eléctricas         | global | 1        | 3.600.000 | 3.600.000         |
| Subtotal                            |        |          |           | <b>8.000.000</b>  |
| <b>2. MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>      | Unidad | Cantidad | Precio    | Total             |
| Mezcladora                          | Unidad | 1        | 1.800.000 | 1.800.000         |
| Balanza industrial                  | Unidad | 1        | 1.600.000 | 1.600.000         |
| Dosificadora                        | Unidad | 1        | 2.500.000 | 2.500.000         |
| Selladora                           | Unidad | 1        | 3.568.810 | 3.568.810         |
| Subtotal                            |        |          |           | <b>9.468.810</b>  |
| <b>3. MUEBLES Y ENSERES</b>         | Unidad | Cantidad | Precio    | Total             |
| Escritorio                          | Unidad | 2        | 300.000   | 600.000           |
| Sillas                              | Unidad | 6        | 80.000    | 480.000           |
| Archivador                          | Unidad | 2        | 250.000   | 500.000           |
| Baldes plásticos                    | Unidad | 10       | 15.000    | 150.000           |
| Mesa en acero inoxidable            | Unidad | 2        | 500.000   | 1.000.000         |
| Tamiz                               | Unidad | 1        | 162.000   | 162.000           |
| Cucharas                            | Unidad | 4        | 162.000   | 648.000           |
| Tijeras industriales                | Unidad | 4        | 25.000    | 100.000           |
| Subtotal                            |        |          |           | <b>3.640.000</b>  |
| <b>4. EQUIPOS DE OFICINA</b>        | Unidad | Cantidad | Precio    | Total             |
| Computador                          | Unidad | 1        | 1.500.000 | 1.500.000         |
| Impresora                           | Unidad | 1        | 350.000   | 350.000           |
| Escaner                             | Unidad | 1        | 300.000   | 300.000           |
| Telefonos                           | Unidad | 1        | 300       | 300               |
| Subtotal                            |        |          |           | <b>2.150.300</b>  |
| <b>5. SEMOVIENTES PIE DE CRIA</b>   | Unidad | Cantidad | Precio    | Total             |
|                                     |        |          |           | 0                 |
|                                     |        |          |           | 0                 |
| Subtotal                            |        |          |           | <b>0</b>          |
| <b>6. CULTIVOS PERMANENTES</b>      | Unidad | Cantidad | Precio    | Total             |
|                                     |        |          |           | 0                 |
|                                     |        |          |           | 0                 |
| Subtotal                            |        |          |           | <b>0</b>          |
| <b>Total</b>                        |        |          |           | <b>23.259.110</b> |

Fuente: Esta trabajo

**8.1.2 Inversiones en capital de trabajo.** El capital de trabajo de la empresa, equivale al efectivo, la rotación de cartera, y los inventarios de materia prima y producto terminado, que en última instancia representan la posibilidad de liquidez desde que se compra la materia prima hasta que se recauda del dinero de las ventas de productos terminados.

### Cuadro 31. Inversión en capital de trabajo

| Descripción                        | Rotación (Días) | Inversión         |
|------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Efectivo                           | 3               | 3.396.926         |
| Cartera                            | 21              | 24.998.400        |
| Inventario de Materia Prima        | 7               | 4.055.296         |
| Inventario de Productos en Proceso | 0               | 0                 |
| Inventario de Producto Terminado   | 10              | 6.307.961         |
| <b>Total</b>                       |                 | <b>38.758.583</b> |

Fuente: Este trabajo

**8.1.3 Inversiones en gasto pre operativos.** Son los gastos relacionados con trámites y obtención de requisitos legales de funcionamiento.

### Cuadro 32. Inversiones en gasto pre operativos

| Rubro                           | Valor              |
|---------------------------------|--------------------|
| Legalizacion y Puesta en Marcha | 6.369.932          |
| Adecuaciones                    | 8.000.000          |
| Maquinaria y Equipo             | 9.468.810          |
| Muebles y Enseres               | 3.640.000          |
| Equipo de oficina               | 2.150.300          |
| Semovientes y pie de Cria       | 0                  |
| Cultivos permanentes            | 0                  |
| Capital de trabajo              | 38.758.583         |
| Nomina                          | 79.229.279         |
| Arrendamientos                  | 8.400.000          |
| Servicios publicos              | 1.260.000          |
| Gastos de distribución          | 3.600.000          |
| Estudios previos                | 0                  |
| Capacitaciones                  | 0                  |
| Publicidad                      | 4.650.000          |
| Imprevistos 3%                  | 4.965.807          |
| <b>Total</b>                    | <b>170.492.711</b> |

Fuente: Este trabajo

## 8.2 PRESUPUESTO

Un presupuesto es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en

términos monetarios.

### 8.2.1 Supuestos macroeconómicos:

**Cuadro 33. Supuestos macroeconómicos**

| <b>Variables Macroeconómicas</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Inflación                        | 3,10%       | 3,10%       | 3,00%       | 3,00%       |
| Devaluación                      | 4,58%       | 4,50%       | 4,34%       | 4,47%       |
| DTF T.A.                         | 4,62%       | 4,65%       | 4,70%       | 4,50%       |

Fuente: Este trabajo

**8.2.2 Presupuesto de ingresos.** Se relaciona el comportamiento de precios, cantidades producidas e ingresos operacionales anuales, durante los primeros cinco años de operación.

**Cuadro 34. Proyección de precios por producto**

| <b>Producto</b>                              | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Mezcla lista para preparar helado para perro | 9.000        | 9.279        | 9.567        | 9.854        | 10.149       |
| Total  | 9.000        | 9.279        | 9.567        | 9.854        | 10.149       |

Fuente: Este trabajo

**Cuadro 35. Proyección de ventas en cantidades**

| <b>Producto</b>                              | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Mezcla lista para preparar helado para perro | 47.616       | 74.995       | 78.745       | 82.682       | 86.816       |
| Total  | 47.616       | 74.995       | 78.745       | 82.682       | 86.816       |

Fuente: Este trabajo

### Cuadro 36. Proyección de ingresos operacionales

| Producto                                     | Año 1              | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Mezcla lista para preparar helado para perro | 342.835.200        | 530.194.637        | 573.962.204        | 620.740.124        | 671.330.444        |
| <b>Total</b>                                 | <b>342.835.200</b> | <b>530.194.637</b> | <b>573.962.204</b> | <b>620.740.124</b> | <b>671.330.444</b> |

Fuente: Este trabajo

### 8.2.3 Presupuesto de costos de producción o de prestación del servicio.

Presupuesto de costo unitario de materias primas e insumos para Mezcla lista para preparar helado para perro.

### Cuadro 37. Costo unitario de materias primas e insumos para mezcla lista para preparar helado para perro

| Materia Prima e insumos (3)                       | Unidad | Cantidad | Valor Unitario Año1 |
|---|--------|----------|---------------------|
| Hígado de pollo deshidratado                      | Kg     | 0,04     | 15.000,0            |
| Caldo de pollo deshidratado                       | Kg     | 0,06     | 15.000,0            |
| Oregano   | Kg     | 0,02     | 7.000,0             |
| Brocoli deshidratado                              | Kg     | 0,06     | 10.000,0            |
| Espinaca deshidratada                             | Kg     | 0,04     | 10.000,0            |
| Leche deslactosada en polvo                       | Kg     | 0,10     | 16.000,0            |
| Harina de trigo                                   | Kg     | 0,02     | 2.000,0             |
| Cremodan  | Kg     | 0,01     | 7.000,0             |
| Empaques  | Unidad | 1,00     | 30,0                |
| Total Costo unitario de materias primas e insumos |        |          | 82.030,00           |

Fuente: Este trabajo

Presupuesto de mano de obra directa teniendo en cuenta que durante el primer año, se trabajaran 8 meses, puesto que los 4 primeros se dedicarán a adecuaciones y puesta en marcha.



**Cuadro 38. Presupuesto de mano de obra directa**

| Cargo                  | Salario Mensual unitario | Salario (De acuerdo al número de meses establecidos) | Prestaciones     | Total Año 1 (De acuerdo al número de meses ejecutado) |
|------------------------|--------------------------|--|------------------|---|
| Jefe de producción     | 737.717                  | 5.901.736  | 2.732.504        | 8.634.240   |
| Operario 1             | 737.717                  | 5.901.736  | 2.732.504        | 8.634.240   |
| No. Empleos operativos | 2                        | 16   | 7                | 23  |
| <b>Total</b>           | <b>1.475.434</b>         | <b>11.803.488</b>                                    | <b>5.465.015</b> | <b>17.268.503</b>                                     |

Fuente: Este trabajo

**Cuadro 39. Costo unitario de mano de obra directa**

| Producto                                     | Vr. Unitario de M. de O. Año 1 (2) | Vr. Unitario de M. de O. Año 2 | Vr. Unitario de M. de O. Año 3 | Vr. Unitario de M. de O. Año 4 | Vr. Unitario de M. de O. Año 5 |
|--|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Mezcla lista para preparar helado para perro | 362,66                             | 345,39                         | 339,14                         | 333,01                         | 326,98                         |
| <b>Total</b>                                 | <b>362,66</b>                      | <b>345,39</b>                  | <b>339,14</b>                  | <b>333,01</b>                  | <b>326,98</b>                  |

Fuente: Este trabajo

- **Presupuesto de costos indirectos de fabricación**

**Cuadro 40. Costos indirectos de fabricación**

| Rubro                          | Vr. Mensual | Total Año1        | Total Año2           | Total Año3           | Total Año4           | Total Año5           |
|--------------------------------|-------------|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| - Arrendamiento                | 700.000     | 8.400.000         | 8.660.400,00         | 8.928.872,40         | 9.196.738,57         | 9.472.640,73         |
| - Servicios públicos           | 210.000     | 2.520.000         | 2.598.120,00         | 2.678.661,72         | 2.759.021,57         | 2.841.792,22         |
| - Seguros                      | 33.000      | 396.000           | 408.276,00           | 420.932,56           | 433.560,53           | 446.567,35           |
| - Mantenimiento y reparaciones | 33.000      | 1.500.000         | 1.546.500,00         | 1.594.441,50         | 1.642.274,75         | 1.691.542,99         |
| - Dotaciones                   | 33.000      | 600.000           | 618.600,00           | 637.776,60           | 656.909,90           | 676.617,19           |
| - Otros                        |             | 0                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| <b>Total</b>                   |             | <b>13.416.000</b> | <b>13.831.896,00</b> | <b>14.260.684,78</b> | <b>14.688.505,32</b> | <b>15.129.160,48</b> |

Fuente: este trabajo.

**8.2.4 Presupuesto de gasto de administración y ventas.** A continuación se presenta las Cuadros con los gastos más representativos de la empresa en áreas de administración y ventas.

**Cuadro 41. Presupuestos sueldos a empleados de administración y ventas**

| Cargo (1)                    | No (2) | Salario Mensual (3) | Salario Anual | Prestaciones | Total       |
|------------------------------|--------|---------------------|---------------|--------------|-------------|
| 1. Administración            |        |                     |               |              |             |
| Gerente                      | 1      | 2.200.000           | 26.400.000    | 12.223.200   | 38.623.200  |
| Contador                     | 1      | 1.000.000           | 12.000.000    | 0            | 12.000.000  |
| Secretaria                   | 1      | 737.717             | 8.852.604     | 4.098.756    | 12.951.360  |
| Veterinario                  | 1      | 1.475.434           | 17.705.208    | 8.197.511    | 25.902.719  |
| Subtotal                     | 4      |                     |               |              | 89.477.279  |
| 2. Ventas                    |        |                     |               |              |             |
| Vendedor encargado de la web | 1      | 1.000.000           | 12.000.000    | 5.556.000    | 17.556.000  |
| Comisión sobre ventas        | 1%     | 4.285.440           | 51.425.280    | 0            | 51.425.280  |
| Subtotal                     | 1      |                     |               |              | 68.981.280  |
| Total                        | 5      |                     |               |              | 158.458.559 |

Fuente: Este trabajo

**Cuadro 42. Presupuesto de gasto de administración**

| Rubro                          | Total Año1 | Total Año2 | Total Año3 | Total Año4 | Total Año5  |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Sueldos a empleados            | 89.477.279 | 92.251.075 | 95.110.858 | 97.964.184 | 100.903.109 |
| Cargos por servicios bancarios | 240.000    | 247.440    | 255.111    | 262.764    | 270.647     |
| Reparaciones y mantenimientos  | 120.000    | 123.720    | 127.555    | 131.382    | 135.323     |
| Seguros                        | 0          | 0          | 0          | 0          | 0           |
| Suministros de oficina         | 600.000    | 618.600    | 637.777    | 656.910    | 676.617     |
| Suscripciones y afiliaciones   | 0          | 0          | 0          | 0          | 0           |
| Telefono, internet y correo    | 720.000    | 742.320    | 765.332    | 788.292    | 811.941     |
| Otros                          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0           |
| Total                          | 91.157.279 | 93.983.155 | 96.896.632 | 99.803.531 | 102.797.637 |

Fuente: Este trabajo

### Cuadro 43. Presupuesto de gastos de ventas

| Rubro                       | Total Año1       | Total Año2 | Total Año3 | Total Año4 | Total Año5 |
|-----------------------------|------------------|------------|------------|------------|------------|
| Sueldos a empleados         | 68.981.280       | 71.119.700 | 73.324.410 | 75.524.143 | 77.789.867 |
| PUBLICIDAD                  | 4.650.000        | 4.794.150  | 4.942.769  | 5.091.052  | 5.243.783  |
| * Pagina web                | 1.000.000        | 0          | 0          | 0          | 0          |
| * Flayers                   | 300.000          | 309.300    | 318.888    | 328.455    | 338.309    |
| Gastos de Distribución      | 3.600.000        | 3.711.600  | 3.826.660  | 3.941.459  | 4.059.703  |
| TOTAL OTROS GASTOS DE VENTA | <b>3.600.000</b> |            |            |            |            |
| Total                       | 77.231.280       | 79.934.750 | 82.412.727 | 84.885.109 | 87.431.662 |

Fuente: Este trabajo

### 8.3 PROYECCIONES FINANCIERAS

Las proyecciones financieras son herramientas útiles, que permiten estudiar de manera predictiva el comportamiento de la empresa en los próximos años.

Para este caso se proyecta en Cuadros siguientes el balance general, estado de resultados y estado de flujo de caja. Para lograr las proyecciones se aplica el modelo financiero diseñado por FONADE, para proyectos del Fondo Emprender. Las proyecciones se realizan a precios corrientes considerando metas inflacionarias proyectadas para los próximos cinco años.

### 8.3.1 Balance general proyectado:

**Cuadro 44. Balance general proyectado**

|  | Año 0              | Año 1              | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>BALANCE GENERAL</b>                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Activo</b>                            |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Efectivo                                 | 106.088.710        | 82.480.587         | 134.480.368        | 214.580.484        | 306.131.089        | 408.232.308        |
| Cuentas X Cobrar                         | 24.998.400         | 24.998.400         | 40.593.027         | 43.943.981         | 47.525.416         | 51.398.737         |
| Provisión Cuentas por Cobrar             |                    | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Inventarios Materias Primas e Insumos    | 2.427.233          | 4.055.296          | 6.585.091          | 7.128.690          | 7.709.679          | 8.338.017          |
| Inventarios de Producto en Proceso       | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Inventarios Producto Terminado           | 6.307.961          | 6.346.479          | 10.200.312         | 10.999.187         | 11.832.257         | 12.753.593         |
| Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar     | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Gastos Anticipados                       | 5.095.946          | 3.821.959          | 2.547.973          | 1.273.986          | 0                  | 0                  |
| <b>Total Activo Corriente:</b>           | <b>144.918.249</b> | <b>121.702.721</b> | <b>194.406.770</b> | <b>277.926.330</b> | <b>373.198.440</b> | <b>480.722.656</b> |
| Terrenos                                 | 2.900.000          | 2.900.000          | 2.900.000          | 2.900.000          | 2.900.000          | 2.900.000          |
| Construcciones y Edificios               | 5.100.000          | 4.845.000          | 4.590.000          | 4.335.000          | 4.080.000          | 3.825.000          |
| Maquinaria y Equipo de Operación         | 9.468.810          | 8.521.929          | 7.575.048          | 6.628.167          | 5.681.286          | 4.734.405          |
| Muebles y Enseres                        | 3.640.000          | 2.912.000          | 2.184.000          | 1.456.000          | 728.000            | 0                  |
| Equipo de Transporte                     | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Equipo de Oficina                        | 2.150.300          | 1.433.533          | 716.767            | 0                  | 0                  | 0                  |
| Semovientes pie de cria                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Cultivos Permanentes                     | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Total Activos Fijos:</b>              | <b>23.259.110</b>  | <b>20.612.462</b>  | <b>17.965.815</b>  | <b>15.319.167</b>  | <b>13.389.286</b>  | <b>11.459.405</b>  |
| <b>Total Otros Activos Fijos</b>         | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>ACTIVO</b>                            | <b>168.177.359</b> | <b>142.315.183</b> | <b>212.372.585</b> | <b>293.245.497</b> | <b>386.587.726</b> | <b>492.182.061</b> |
| <b>Pasivo</b>                            |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Cuentas X Pagar Proveedores              | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Impuestos X Pagar                        | 0                  | 0                  | 6.305.166          | 13.294.657         | 22.926.931         | 35.664.651         |
| Acreedores Varios                        |                    | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Obligaciones Financieras                 | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Otros pasivos a LP                       |                    | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Obligacion Fondo Emprender (Contingente) | 154.126.904        | 154.126.904        | 154.126.904        | 154.126.904        | 154.126.904        | 154.126.904        |
| <b>PASIVO</b>                            | <b>154.126.904</b> | <b>154.126.904</b> | <b>160.432.070</b> | <b>167.421.561</b> | <b>177.053.835</b> | <b>189.791.555</b> |
| <b>Patrimonio</b>                        |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Capital Social                           | 14.050.455         | 14.050.455         | 14.050.455         | 14.050.455         | 14.050.455         | 14.050.455         |
| Reserva Legal Acumulada                  | 0                  | 0                  | 0                  | 6.375.224          | 7.025.228          | 7.025.228          |
| Utilidades Retenidas                     | 0                  | 0                  | 25.862.176         | 31.514.836         | 104.748.253        | 188.458.209        |
| Utilidades del Ejercicio                 | 0                  | 25.862.176         | 63.752.236         | 73.883.421         | 83.709.956         | 92.856.614         |
| Revalorizacion patrimonio                | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>PATRIMONIO</b>                        | <b>14.050.455</b>  | <b>-11.811.721</b> | <b>51.940.515</b>  | <b>125.823.935</b> | <b>209.533.891</b> | <b>302.390.505</b> |
| <b>PASIVO + PATRIMONIO</b>               | <b>168.177.359</b> | <b>142.315.183</b> | <b>212.372.585</b> | <b>293.245.497</b> | <b>386.587.726</b> | <b>492.182.061</b> |

Fuente: este trabajo

En este ejercicio, se encuentra que la utilidad para el primer año es negativa, a causa del periodo de tiempo invertido en adecuaciones y actividades pre operativas.

Sin embargo se obtiene una buena rotación de inventarios. En cuanto a los pasivos, continuando con un comportamiento como el proyectado, se convertiría en un valor condonable, lo cual reduciría significativamente este pasivo.

La empresa a futuro debe pensar en invertir en terreno, pues se tendrá la solvencia para cubrir sus obligaciones y adicionalmente para acrecentar sus posesiones.

Por la naturaleza del producto y el comportamiento sectorial, se puede deducir que tendrá una tendencia creciente.

### 8.3.2 Estado de resultados proyectado:

**Cuadro 45. Estado de resultados proyectado**

|                                    | Año 1              | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>        |                    |                    |                    |                    |                    |
| Ventas                             | 428.544.000        | 695.880.461        | 753.325.393        | 814.721.412        | 881.121.207        |
| Devoluciones y rebajas en ventas   | 42.854.400         | 69.588.046         | 75.332.539         | 81.472.141         | 88.112.121         |
| Materia Prima, Mano de Obra        | 225.826.583        | 364.564.579        | 393.324.098        | 424.031.372        | 457.199.481        |
| Depreciación                       | 2.646.648          | 2.646.648          | 2.646.648          | 1.929.881          | 1.929.881          |
| Agotamiento                        | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Otros Costos                       | 13.416.000         | 13.831.896         | 14.260.685         | 14.688.505         | 15.129.160         |
| <b>Utilidad Bruta</b>              | <b>143.800.369</b> | <b>245.249.292</b> | <b>267.761.423</b> | <b>292.599.513</b> | <b>318.750.564</b> |
| Gasto de Ventas                    | 77.231.280         | 79.934.750         | 82.412.727         | 84.885.109         | 87.431.662         |
| Gastos de Administración           | 91.157.279         | 93.983.155         | 96.896.632         | 99.803.531         | 102.797.637        |
| Provisiones                        | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Amortización Gastos                | 1.273.986          | 1.273.986          | 1.273.986          | 1.273.986          | 0                  |
| <b>Utilidad Operativa</b>          | <b>-25.862.176</b> | <b>70.057.402</b>  | <b>87.178.078</b>  | <b>106.636.887</b> | <b>128.521.265</b> |
| Otros ingresos                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| Intereses                          | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Otros ingresos y egresos           | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b> | <b>-25.862.176</b> | <b>70.057.402</b>  | <b>87.178.078</b>  | <b>106.636.887</b> | <b>128.521.265</b> |
| Impuesto renta +CREE               | 0                  | 6.305.166          | 13.294.657         | 22.926.931         | 35.664.651         |
| <b>Utilidad Neta Final</b>         | <b>-25.862.176</b> | <b>63.752.236</b>  | <b>73.883.421</b>  | <b>83.709.956</b>  | <b>92.856.614</b>  |

Fuente: Este trabajo

### 8.3.3 Estado de flujo de caja proyectado:

**Cuadro 46. Estado de flujo de caja proyectado**

|   | Año 0              | Año 1             | Año 2              | Año 3             | Año 4              | Año 5             |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| <b>FLUJO DE CAJA</b>                      |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| <b>Flujo de Caja Operativo</b>            |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| Utilidad Operacional                      | -25.862.176        | 70.057.402        | 87.178.078         | 106.636.887       | 128.521.265        |                   |
| Depreciaciones                            | 2.646.648          | 2.646.648         | 2.646.648          | 1.929.881         | 1.929.881          |                   |
| Amortización Gastos                       | 1.273.986          | 1.273.986         | 1.273.986          | 1.273.986         | 0                  |                   |
| Agotamiento                               | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  |                   |
| Provisiones                               | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  |                   |
| Impuestos                                 | 0                  | 0                 | -6.305.166         | -13.294.657       | -22.926.931        |                   |
| <b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>       | <b>-21.941.542</b> | <b>73.978.036</b> | <b>84.793.546</b>  | <b>96.546.097</b> | <b>107.524.215</b> |                   |
| <b>Flujo de Caja Inversión</b>            |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| Variación Cuentas por Cobrar              | 0                  | -15.594.627       | -3.350.954         | -3.581.434        | -3.873.321         |                   |
| Variación Inv. Materias Primas e insumos3 | -1.628.063         | -2.529.795        | -543.599           | -580.988          | -628.339           |                   |
| Variación Inv. Prod. En Proceso           | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  |                   |
| Variación Inv. Prod. Terminados           | -38.518            | -3.853.833        | -798.876           | -833.070          | -921.336           |                   |
| Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  |                   |
| Otros Activos                             | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  |                   |
| Variación Cuentas por Pagar               | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  |                   |
| Variación Acreedores Varios               | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  |                   |
| Variación Otros Pasivos                   | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  |                   |
| Variación del Capital de Trabajo          | 0                  | -1.666.581        | -21.978.255        | -4.693.429        | -4.995.492         | -5.422.997        |
| Inversión en Terrenos                     | -2.900.000         | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Inversión en Construcciones               | -5.100.000         | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Inversión en Maquinaria y Equipo          | -9.468.810         | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Inversión en Muebles                      | -3.640.000         | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Inversión en Equipo de Transporte         | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Inversión en Equipos de Oficina           | -2.150.300         | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Inversión en Semovientes                  | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Inversión Cultivos Permanentes            | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Inversión Otros Activos                   | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Inversión Activos Fijos                   | -23.259.110        | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| <b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>       | <b>-23.259.110</b> | <b>-1.666.581</b> | <b>-21.978.255</b> | <b>-4.693.429</b> | <b>-4.995.492</b>  | <b>-5.422.997</b> |
| <b>Flujo de Caja Financiamiento</b>       |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| Desembolsos Fondo Emprender               | 154.126.904        |                   |                    |                   |                    |                   |
| Desembolsos Pasivo Largo Plazo            | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Amortizaciones Pasivos Largo Plazo        |                    | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Intereses Pagados                         |                    | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Dividendos Pagados                        |                    | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| Capital                                   | 14.050.455         | 0                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                 |
| <b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>  | <b>168.177.359</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0</b>          |

|                        |             |             |             |             |             |             |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Neto Periodo</b>    | 144.918.249 | -23.608.123 | 51.999.781  | 80.100.116  | 91.550.605  | 102.101.219 |
| <b>Saldo anterior</b>  |             | 106.088.710 | 82.480.587  | 134.480.368 | 214.580.484 | 306.131.089 |
| <b>Saldo siguiente</b> | 144.918.249 | 82.480.587  | 134.480.368 | 214.580.484 | 306.131.089 | 408.232.308 |

Fuente: Este trabajo

## 8.4 EVALUACION FINANCIERA

**8.4.1 Punto de equilibrio.** El punto de equilibrio es una herramienta que permite definir, la cantidad de ventas en unidades o dinero, con el cual la empresa puede solventar sus gastos, sin incurrir en pérdidas u obtener ganancias.

- Punto de equilibrio en ingresos

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Ingresos por ventas})}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{124.051.782}{1 - (281679360 / 428544000)}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = 361.977.170$$

- Punto de equilibrio

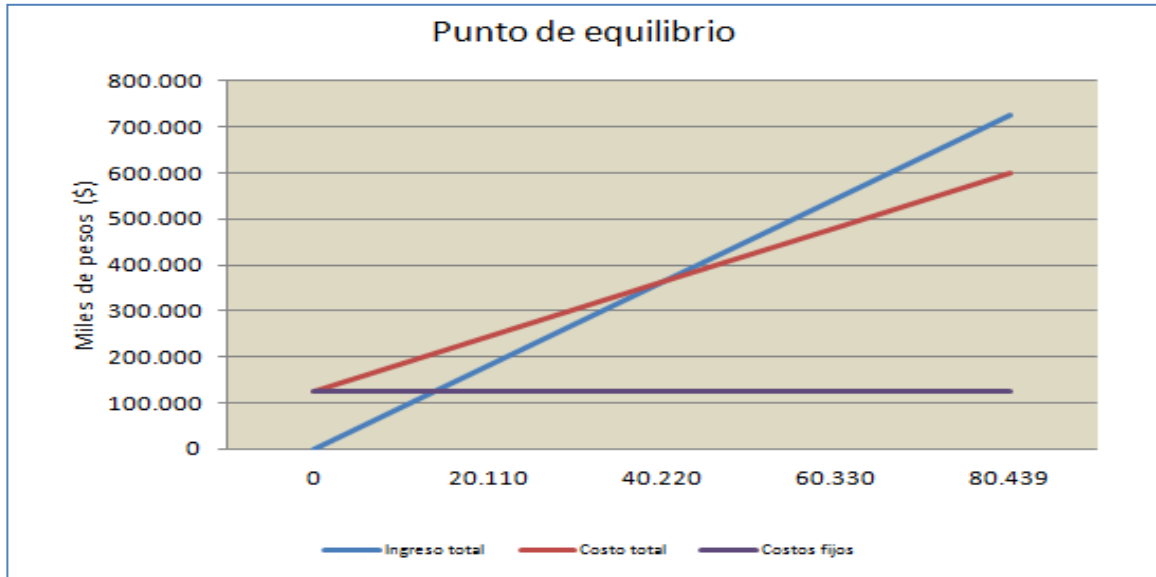
### Cuadro 47. Punto de equilibrio en cantidades

| Producto                                     | Cantidad | Precio | Ingresos    |
|--|----------|--------|-------------|
| Mezcla lista para preparar helado para perro | 40.220   | 9.000  | 361.977.170 |
| Total  | 40.220   |        | 361.977.170 |

Fuente: Este trabajo

Representación gráfica:

**Figura 4. Punto de equilibrio**



Fuente: Este trabajo

**8.4.2 Indicadores financieros.** Los indicadores financieros tomados como referencia para la elaboración de este modelo de negocios, son los que se muestran en la siguiente Cuadro, conforme a la proyección de los mismos, aceptada para este propósito.



**Cuadro 48. Indicadores financieros**

| Indicadores<br>Proyectados   | Financieros |            |           |           |           |
|------------------------------|-------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Liquidez - Razón Corriente   | N.A.        | 30,83      | 20,91     | 16,28     | 13,48     |
| Prueba Acida                 | 0           | 28         | 20        | 15        | 13        |
| Rotacion cartera (días),     | 21,00       | 21,00      | 21,00     | 21,00     | 21,00     |
| Rotación Inventarios (días)  | 8,7         | 8,7        | 8,7       | 8,6       | 8,6       |
| Rotacion Proveedores (días)  | 0,0         | 0,0        | 0,0       | 0,0       | 0,0       |
| Nivel de Endeudamiento Total | 108,3<br>%  | 75,5%      | 57,1<br>% | 45,8<br>% | 38,6<br>% |
| Concentración Corto Plazo    | 0           | 0          | 0         | 0         | 0         |
| Ebitda / Gastos Financieros  | N.A.        | N.A.       | N.A.      | N.A.      | N.A.      |
| Ebitda / Servicio de Deuda   | N.A.        | N.A.       | N.A.      | N.A.      | N.A.      |
| Rentabilidad Operacional     | -6,0%       | 10,1%      | 11,6<br>% | 13,1<br>% | 14,6<br>% |
| Rentabilidad Neta            | -6,0%       | 9,2%       | 9,8%      | 10,3<br>% | 10,5<br>% |
| Rentabilidad Patrimonio      | 219,0<br>%  | 122,7<br>% | 58,7<br>% | 40,0<br>% | 30,7<br>% |
| Rentabilidad del Activo      | -<br>18,2%  | 30,0%      | 25,2<br>% | 21,7<br>% | 18,9<br>% |

Fuente: Este trabajo

**8.4.3 Criterios de evaluación y concepto de viabilidad.** Es la capacidad de una Organización de obtener fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo. Para tener un buen desempeño, no basta con los criterios anteriores, y la Organización debe prestar atención también a su capacidad de generar recursos que necesita; tener capacidad de pago de sus cuentas operativas, pero también un excedente de ingresos con respecto a los gastos es la primera dimensión de este criterio. Es decir, la Organización debe tener capacidad para crear, proporcionar y entregar productos, servicios o programas útiles.

Flujo de caja para el cálculo de los indicadores de viabilidad.

### Cuadro 49. Flujo de caja para la aplicación de los criterios de evaluación financiera

| <b>Flujo de Caja y Rentabilidad</b>  |                     |                    |                   |                   |                   |                    |
|--------------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Flujo de Operación                   |                     | -21.941.542        | 73.978.036        | 84.793.546        | 96.546.097        | 107.524.215        |
| Flujo de Inversión                   | -143.178.959        | -1.666.581         | -21.978.255       | -4.693.429        | -4.995.492        | -5.422.997         |
| Flujo de Financiación                | 168.177.359         | 0                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| <b>Flujo de caja para evaluación</b> | <b>-143.178.959</b> | <b>-23.608.123</b> | <b>51.999.781</b> | <b>80.100.116</b> | <b>91.550.605</b> | <b>102.101.219</b> |
| <b>Flujo de caja descontado</b>      | <b>-143.178.959</b> | <b>-21.078.681</b> | <b>41.453.907</b> | <b>57.013.681</b> | <b>58.182.064</b> | <b>57.934.974</b>  |

Fuente: Este trabajo

### Cuadro 50. Criterio de evaluación financiera

| <b>Criterios de Decisión</b>   |            |
|--|------------|
| Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor  | 12%        |
| TIR (Tasa Interna de Retorno)  | 21,03%     |
| VAN (Valor actual neto)  | 50.326.985 |
| PRI (Periodo de recuperación de la inversión)  | 2,37       |
| Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses                           | 4 mes      |
| Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT) | 91,65%     |
| Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )                          | 0 mes      |
| Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )                          | 0 mes      |

## 9. CONCLUSIONES

La propuesta de valor elaborada satisface las necesidades de los clientes a través de un producto novedoso y saludable como las Golosinas para perro Heladog dentro de criterios de innovación y ajustándose a la normatividad técnica para su producción y comercialización.

El segmento de mercado definido para la puesta en marcha del plan de negocios corresponde a personas de los estratos 3 al 6 con edades comprendidas entre los 25 y 60 años con un gusto especial por las mascotas y preocupadas por el bienestar de estas.

Se identifico como el principal recurso clave el manejo de internet a cargo de un profesional que se encargara del manejo del sitio web de las redes sociales y de los pedidos que se realicen, otro de los recursos claves corresponde a la infraestructura acorde con la normatividad técnica para la elaboración del producto finalmente el Capital y el aporte económico juegan un papel fundamental para la puesta en marcha del plan de negocios.

Se definieron tres estrategias de mercado: estrategia de distribución, a través de una tienda on line; Estrategia de comunicación y publicidad: a través de propaganda de video en redes sociales y finalmente una estrategia de distribución: a través de eventos con fundaciones protectoras de animales, entrega de muestras gratis y el apoyo a políticas ambientalistas y de adopción de animales.

Se diseño una estructura organizacional de acuerdo con los lineamientos estratégicos establecidos, se identifico alianzas clave con los proveedores de materia prima, de insumos y las fundaciones animalistas de la ciudad.

El proyecto es viable financieramente y esto se soporta a través de los indicadores económicos como la TIR común valor del 21,03% y un valor presente neto de \$50.326.985.

## 10. RECOMENDACIONES

Sería muy importante seguir incursionando en el desarrollo de este tipo de productos puesto que es un mercado aun sin explorar en nuestra región y que presenta grandes posibilidades partiendo del hecho que se utiliza como materia prima a subproductos de la industria alimentaria.

Continuar con una atención personalizada, a través de la apertura de puntos de venta en el centro de la ciudad que permita tener un contacto directo con el cliente que permita recibir sugerencias y mejorar el servicio.

Por otra parte seria muy importante realizar pruebas de elaboración del producto con otras materias primas como el lactosuero, harina de sangre, harina de pescado, aceite de palma y residuos del despulpado de frutas que se obtienen como subproductos de otros procesos.

En la actualidad ha tomado gran importancia las campañas animalistas y todas aquellas actividades relacionadas con el cuidado y protección de los animales, por lo tanto sería conveniente buscar nuevas alianzas con estas entidades de tal manera que Heladog se siga posesionando como un producto que vela por la salud de la población canina.

## BIBLIOGRAFIA

AKTIVA. Servicios Financieros. Estudios sectoriales. El entorno de alimentos balanceados para animales. Bogotá: s.n., 2000.

ARNOLD, Brandy. Rawhide: The good, the bad and the ugly. EEUU: Food Guidelines. The Dogington Post, 2001.

ARNOLD, Brandy. Rawhide: The good, the bad and the ugly. Food Guidelines. The Dogington Post. Bogotá: s.n., s.f.

AYALA, Lazara. El orégano, posible alternativa de utilización en la producción animal. Nutrición porcina. UNIVERSO DEL PORCINO el portal del cerdo. Palenzuela, Instituto de ciencia animal. Bogotá: s.n., s.f.

DOMÍNGUEZ, Julián. Como crear tu lienzo lean Canvas (traducción). Bogotá: s.n. s.f.

EXECYL, Lean StartUp. Documento de la comisión de apoyo a emprendedores y empresarios. Excelencia empresarial. Bogotá: Fundación para la excelencia Empresarial de Cyl, 2000.

HIDALGO, Juan Ramón: Las medidas legales contra el mal de las 'vacas locas'. EROSKI CONSUMER. Bogotá: s.n. s.f.

LEÓN, Javier y ARÉVALO, Henrike. Diagnostico al sector de alimentos balanceados para animales en Colombia. DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN, Bogotá: Facultad de Administración. Universidad del Rosario, s.f.

OSTERWALDER & YVES, Pigneur. Generación de modelos de negocios, Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Bogotá: Grupo Planeta, s.f.

PEREZ, Marcela. A un ladrido de la humanización. EL TIEMPO. 1(2): 1

RIVERA, Hugo y LEÓN, Javier. Arévalo Henrike. Diagnostico al sector de alimentos balanceados para animales en Colombia. Documentos de investigación. Bogotá: Universidad del Rosario. Facultad de Administración, s.f.

ROLANDO, R. Mascotas tienen a tope producción de alimentos balanceados. Redacción Economía y Negocios. EL TIEMPO. 1(2):1

SUPER CACHORROS. Cultura y ciencias caninas. Bogotá: s.n., s.f.

YEMAIL, Beatriz. Cadena productiva de cereales forrajerosalimentos balanceado-avicultura-carne de pollo y gallina. Bogotá: DNP-DDE. Documento de trabajo, s.f.

## NETGRAFIA

ALCALDÍA DE PASTO, Información general. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: [www.alcaldiadepasto.gov.co](http://www.alcaldiadepasto.gov.co)

DATOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO. sobre la base del Dane para 2016. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

EL COLOMBIANO. Mercado de mascotas crece, Colombia es cuarto en América Latina. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.elcolombiano.com/cultura/mascotas/mascotas-mercado-crece-en-colombia-un-13-por-ciento-IX5202497>

HUMAN SOCIETY INTERNACIONAL, Don't buy wild: Products, food & Exotic pets. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: [www.Human.society.internacional.com.co](http://www.Human.society.internacional.com.co)

# **ANEXOS**



## Anexo 1. Cotización selladora

**WAIG**  
www.waig.com.br



### SELADORA WS-45





Baseado no princípio da aplicação de calor e pressão (solda de impulso).

**APLICAÇÕES:**

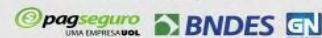
- Embalagens de produtos farmacêuticos, ração animal, autopeças, confecções, brinquedos, etc.
- Temos a aplicação de selagem para uso em consultórios médicos e odontológicos.
- Largura máxima da solda - 45cm.




Imagens meramente ilustrativas. Não jogue este ícone em vias públicas.

www.waig.com.br | www.ecowaig.com.br | waig@waig.com.br      
(19) 3446-6400 | Fax: (19) 3446-6410 | Rua Cunha Bastos, 149 - Centro - Limeira - SP

Formas de pagamento:



## Anexo 2. Cotización selladora

|   |  |             |                 |
|---|--|-------------|-----------------|
|  | OFERTA DE MAQUINARIA, DE MATERIAL O SERVICIO | Pág. 1 de 1 | FT-GC-04        |
|   |  | versión: 1  | Exp: 1-Feb-2016 |

# Empaques & Embalajes SAS

*Una Empresa comprometida en la calidad de sus servicios*

Bogotá D.C. Febrero 14 del 2017.

Señores:  
**UNDEAR**  
Sr. Catalina Lopez,

### OFERTA DE MAQUINARIA 14217

Estimados Señores,  
De acuerdo a su solicitud les presentamos nuestra oferta:

### SELLADORA DE TIJERA MANUAL

#### CARACTERÍSTICAS:

- Instalación eléctrica 1F/110V/60Hz
- Sella por impulso manual
- Control de tiempo de sellado
- Espesor del sellado de 2.5mm
- Convertidor corriente / transformador.
- Cuchilla plana.
- No necesita entrenamiento para operación-Fácil uso.



| Descripción            | Cantidad | Valor Unt |
|------------------------|----------|-----------|
| Selladora 50 Cm. 2.5mm | 1        | 335.600   |

#### Garantía

El equipo tiene garantía de (6) meses por defectos de fábrica, contados a partir de la fecha de emisión de la factura comercial.

#### Condiciones comerciales

- Adicionar 19% IVA.
- Forma de Pago: Contado
- El precio está sujeto a la TRM del día.
- El costo del transporte del equipo y técnico para puesta en marcha en Ciudades diferentes a Bogotá DC, será asumido por el cliente.
- Tiempo de entrega: convenir según disponibilidad.
- Pedidos inferiores a 700.000 deben ser recogidos en nuestras instalaciones.

Cordialmente,

Jairo Vigoya Abucifar,  
Gerente comercial.  
E&E Empaques y Embalajes S.A.S.

## Anexo 3. Cotización selladora



Comercial de Maquinas Industriales S.A.S

"Empaquetamos sus Productos"

Nº. 900822421-2

Santiago de Cali, febrero 13 de 2017

Sra.  
Catalina López  
Undear  
Teléfono: 318381  
Dirección: Cra  
E-mail: [kata@comaq.com](mailto:kata@comaq.com)  
Pasto - Nariño

**Asunto:** Propuesta comercial Maquina Selladora de Banda Continua con Fechador Hot Roll 980.

Atendiendo a su amable solicitud y con la intención de formar parte de su equipo de trabajo, le presentamos cotización de la **Maquina Selladora de Banda Continua con Fechadora Hot Roll 980**, esperamos que la información sea clara y que cumpla con sus necesidades de empaque. Además de la Maquinaria, ponemos a su disposición el Servicio de Mantenimiento y el suministro de Repuestos para todo tipo de maquinaria de Sellado de Plásticos. También contamos con un área de **Asesoría en Innovación y Marketing enfocado al Empaque y Diseño de productos**. Todo lo anterior con el fin de brindarle una solución completa a sus necesidades de producción.



**Link Video de Funcionamiento:** <https://youtu.be/5nVMYHyBFA>

Cali – Valle del Cauca, Tel: (2) 3787399 – 3177391226 - 3182394009

E-mail: [comercialdemaquinasas@gmail.com](mailto:comercialdemaquinasas@gmail.com) Web: [www.comaqas.wix.com/comaqas](http://www.comaqas.wix.com/comaqas) - [www.comaq.co](http://www.comaq.co)

## Anexo 4. Cotización selladora



Comercial de Maquinas Industriales S.A.S

"Empacamos sus Productos"  
Empaque, Embalaje y Codificación

Santiago de Cali, febrero 13 de 2017

Sra.  
Catalina López  
Undear  
Teléfono: 31  
Dirección: Cr  
E-mail: [kafa](mailto:kafa)  
Pasto - Nariño

**Asunto:** Propuesta comercial de Selladora de pedal por impulso importada COMAQ.

Atendiendo a su amable solicitud y con la intención de formar parte de su equipo de trabajo, le presentamos la **Máquina Selladora de pedal por impulso COMAQ en pintura electrostática**. Esperamos que la información sea clara y que cumpla con su necesidad de empaque. Además de la Maquinaria, ponemos a su disposición el Servicio de Mantenimiento y el suministro de Repuestos. También contamos con un área de **Asesorías en Innovación y Marketing enfocado al Empaque y diseño de productos**. Todo lo anterior con el fin de brindarle una solución completa a sus necesidades de producción.



Video funcionamiento: <https://youtu.be/GF2HqJh1b8>

Cali - Valle del Cauca, Tel: 57-(2) 2787299 - 2777291228 - 2782294009  
E-mail: [comercialdequinas@gmail.com](mailto:comercialdequinas@gmail.com) Web: [www.comaq.co](http://www.comaq.co)

## Anexo 5. Cotización fechador



COMAQ

Santiago de Cali, febrero 13 de 2017

Comercial de Maquinas Industriales S.A.S

"Empacamos sus Productos"

Nº. 90082421-2

Sra.  
Catalina López  
Undear  
Teléfono: 318  
Dirección: Cra  
E-mail: [kata\\_l](mailto:kata_l)  
Pasto - Nariño

**Asunto:** propuesta comercial de Fechador Semiautomática FSI-600.

Atendiendo a su amable solicitud y con la intención de formar parte de su equipo de trabajo, le presentamos cotización de **Fechadora Semiautomática FSI-600**. Esperamos que la información sea clara y que cumpla con sus necesidades de empaque. Además de la Maquinaria, ponemos a su disposición el Servicio de Mantenimiento y el suministro de Repuestos para todo tipo de maquinaria de Sellado de Plásticos. También contamos con un área de **Asesoría en Innovación y Marketing enfocado al Empaque y Diseño de Productos**. Todo lo anterior con el fin de brindarle una solución completa a sus necesidades de producción.



Link para ver Video:

[https://youtu.be/DeBN7\\_w1g0c?list=PLu5z5OkY0XJGg4mstRWTu7dvWT8ktCBHj](https://youtu.be/DeBN7_w1g0c?list=PLu5z5OkY0XJGg4mstRWTu7dvWT8ktCBHj)

Cali – Valle del Cauca, Tel: 3787399 – 3177391226 - 3182394009  
E-mail: [comercialdemaquinasas@gmail.com](mailto:comercialdemaquinasas@gmail.com) Web: [www.comaq.co](http://www.comaq.co)  
[www.comaqas.wix.com/comaqasr](http://www.comaqas.wix.com/comaqasr)

## Anexo 6. Cotización dosificador



Comercial de Maquinas Industriales S.A.S

"Empacamos sus Productos"  
Nº. 90082421-2

COMAQ

Santiago de Cali, febrero 13 de 2017

Sra.  
Catalina López  
Undear  
Teléfono: 31  
Dirección: Cr  
E-mail: [kata](mailto:kata)  
Pasto - Nariño

**Asunto:** Propuesta comercial Maquina Dosificadora de tornillo para POLVOS CMI-500A.

Atendiendo su amable solicitud y con la intención de formar parte de su equipo de trabajo, le presentamos cotización de la **Maquina Dosificadora de tornillo para POLVOS**, esperamos que la información sea clara y que cumpla con sus necesidades de empaque. Además de la Maquinaria, ponemos a su disposición el Servicio de Mantenimiento y el suministro de Repuestos para todo tipo de maquinaria de Sellado de Plásticos. También contamos con un área de Asesoría en **Innovación y Marketing** enfocado al Empaque. Todo lo anterior con el fin de brindarle una solución completa a sus necesidades de producción.



Link Video Funcionamiento: <https://youtu.be/4g5wt14jm0xo>

Cali – Valle del Cauca, Tel: (2) 3787399 – 3177391226 – 3182394009  
E-mail: [comercialdemoquinasas@gmail.com](mailto:comercialdemoquinasas@gmail.com) Web: [www.comaq.co](http://www.comaq.co)