

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA FABRICACIÓN DE DIETA BARF PARA PERROS EN LA CIUDAD DE CALI

LUISA FERNANDA MUÑOZ VARGAS

LUISA MARÍA RAMOS RESTREPO

PAULA MELISSA TAIMAL CARDONA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2022

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA FABRICACIÓN DE DIETA “BARF” PARA PERROS EN LA CIUDAD DE CALI

LUISA FERNANDA MUÑOZ VARGAS

LUISA MARÍA RAMOS RESTREPO

PAULA MELISSA TAIMAL CARDONA

Proyecto presentado para optar por el título de Administración de Empresas

Asesora:

Sully Tatiana Gutiérrez Gonzales

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI

2022

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

Trabajo de grado aceptado por la Facultad de Administración, Contabilidad y Finanzas de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, como requisito para obtener el título de administración de empresas

---

Firma de la directora

---

Firma del jurado

Cali, 22 de marzo del 2022

## **DEDICATORIA**

La culminación de este ciclo académico se lo dedico a mi familia, en especial a mi padre, tía Paola y prima Jennifer ya que gracias a su apoyo he logrado llegar hasta donde estoy, y hacerlos sentir orgullosos es mi mayor satisfacción.

**Luisa Fernanda Muñoz Vargas**

La culminación de este trabajo y ciclo en mi formación, quiero dedicárselo a Dios ya que sin su guía nada hubiese sido posible, también a mis padres y hermanos que siempre han estado apoyándome incondicionalmente.

**Luisa María Ramos Restrepo**

Este proyecto se lo dedico principalmente a Dios que me ha brindado la sabiduría, entendimiento y fortaleza para culminar este ciclo, a mi madre y hermana que con gran esfuerzo y apoyo me han acompañado durante este proceso.

**Paula Melissa Taimal Cardona**

## RESUMEN

En el presente trabajo se lleva a cabo un estudio para identificar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la fabricación de dieta “BARF” para perros en la ciudad de Cali enfocando el proyecto en la población con mascotas que se encuentran interesados en alimentarlos adecuadamente.

Los alimentos procesados para mascotas existen a partir del último siglo y en las décadas posteriores se ha caracterizado por una evolución constante en términos de calidad, regulación y tipo de ingredientes.

De acuerdo con lo anterior, se realiza un estudio del mercado al que se pretende ingresar analizando diferentes variables del macroentorno como lo son la oferta y demanda, obteniendo así un panorama general y amplio del sector. Además, como metodología se realiza una investigación de mercado por medio de una encuesta dirigida a la población objetivo con el fin de analizar aspectos de precio, plaza y producto.

También se desarrolla un análisis técnico el cual parametriza los procesos de producción, igualmente, se realiza un estudio organizacional y legal que permiten visualizar temas de estructura interna y constitución de la empresa.

Para la creación de la empresa se tiene en cuenta los aportes teóricos de referentes como Fayol, que son vitales para la administración de cualquier empresa.

Por último, se estudia la viabilidad financiera proyectando costos, gastos, inversión y demás información que provee una vista clara de la solvencia que se puede obtener con la creación de dicha empresa.

Palabras claves: BARF, mascotas, viabilidad, análisis

## ABSTRACT

In the present work a study is carried out to identify the feasibility of creating a company dedicated to the manufacture of "BARF" diet for dogs in the city of Cali, focusing the project on the population with pets that are interested in feeding them properly.

Processed pet food has existed since the last century and in the following decades it has been characterized by a constant evolution in terms of quality, regulation and type of ingredients.

According to the above, a study of the market to be entered is carried out by analyzing different variables of the macro-environment such as supply and demand, thus obtaining a general and broad overview of the sector.

In addition, as a methodology, market research is carried out by means of a survey directed to the target population in order to analyze aspects of price, place and product.

A technical analysis is also developed, which parameterizes the production processes, as well as an organizational and legal study that allows visualizing issues of internal structure and constitution of the company.

For the creation of the company, we take into account the theoretical contributions of references such as Fayol, which are vital for the administration of any company.

Finally, the financial viability is studied by projecting costs, expenses, investment and other information that provides a clear view of the solvency that can be obtained with the creation of such a company.

Key words: BARF, pets, feasibility, analysis

## CONTENIDO

	Pág.
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO	17
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	17
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.6 MARCO DE REFERENCIA	21
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
2. ANÁLISIS DE MERCADO	30
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	30
2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO	45
2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	50
2.4 CLIENTES	52
2.5 COMPETENCIA	59
2.6 PLAN DE MERCADEO	61
3. ANÁLISIS TÉCNICO	69
3.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS TÉCNICO	69
3.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO	69
3.3 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	82
3.4 TAMAÑO DEL PROYECTO	86
4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	88
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	88

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	89
4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	91
4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	92
4.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN	93
4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL	94
4.7 FUNDAMENTOS CARGOS Y FUNCIONES ESTRATÉGICAS	95
4.8 ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL	97
5. ANÁLISIS FINANCIERO	103
5.1 INVERSIÓN INICIAL	103
5.2 PARÁMETROS	106
5.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, VENTAS Y PRODUCCIÓN	107
5.4 COSTOS UNITARIOS	109
5.5 PROYECCIÓN DE COSTOS Y VENTAS	112
5.6 PROYECCIÓN DE GASTOS	116
5.7 BALANCE INICIAL	117
5.8 FINANCIACIÓN	119
5.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS	120
5.10 ESTADOS FINANCIEROS	123
5.11 PUNTO DE EQUILIBRIO	128
5.12 RAZONES FINANCIERAS	129
6. CONCLUSIONES	132
REFERENCIAS	134

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Marco legal	25
Cuadro 2. Mercado meta	36
Cuadro 3. Matriz de Porter	37
Cuadro 4. Referencias de gramaje	50
Cuadro 5. Competencia directa	59
Cuadro 6. Estrategia de precio	61
Cuadro 7. Estrategias de ventas	62
Cuadro 8. Estrategia promocional	63
Cuadro 9. Estrategia publicitaria	64
Cuadro 10. Estrategia de distribución	64
Cuadro 11. Políticas de servicios	66
Cuadro 12. Tácticas de ventas	67
Cuadro 13. Ficha técnica	69
Cuadro 14. Diagrama de flujo	76
Cuadro 15. Micro localización	85
Cuadro 16. Descripción de puestos	90
Cuadro 17. Procesos operativos	91
Cuadro 18. Exámenes ocupacionales de ingreso	93
Cuadro 19. Descripción de puestos	96
Cuadro 20. Análisis ambiental	100
Cuadro 21. Análisis social	101
Cuadro 22. Análisis de valores personales	102
Cuadro 23. Características de la demanda	112

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Equipo de cómputo y comunicación .....	71
Tabla 2. Muebles y enseres .....	71
Tabla 3. Maquinaria y equipo .....	72
Tabla 4. Útiles de oficina y papelería .....	72
Tabla 5. Implementos de aseo y cafetería .....	73
Tabla 6. Total inversión maquinaria y equipo requerido .....	73
Tabla 7. Materia prima.....	80
Tabla 8. Cálculo de insumos directos e indirectos de producción .....	81
Tabla 9. Inversión inicial .....	104
Tabla 10. Parámetros económicos .....	106
Tabla 11. Parámetros laborales .....	107
Tabla 12. Gastos de constitución .....	108
Tabla 13. Distribución de servicios y arriendo.....	108
Tabla 14. Gastos administrativos .....	109
Tabla 15. Costos directos.....	110
Tabla 16. Costo de mano de obra.....	111
Tabla 17. Costo unitario x libra.....	112
Tabla 18. Distribución de la demanda x referencia .....	113
Tabla 19. Proyección de demanda en unidades .....	113
Tabla 20. Proyección del costo unitario .....	114
Tabla 21. Proyección de los costos totales .....	115
Tabla 22. Proyección de ventas totales .....	115
Tabla 23. Proyección de gastos .....	116
Tabla 24. Balance inicial sin financiación en pesos .....	117
Tabla 25. Amortización del crédito.....	119
Tabla 26. Balance general sin financiación proyectado .....	120
Tabla 27. Balance general con financiación proyectado.....	121

Tabla 28. Estado de resultados proyectado sin financiación .....	124
Tabla 29. Flujo de caja sin financiación .....	125
Tabla 30. Estado de resultados proyectado con financiación.....	126
Tabla 31. Flujo de caja proyectado con financiación .....	127
Tabla 32. Punto de equilibrio.....	128
Tabla 33. Razones financieras sin financiación .....	131
Tabla 34. Razones financieras con financiación .....	131

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Estructura de mercado.....	46
Figura 2. Estrategia de distribución.....	66
Figura 3. Diagrama de bloques .....	76
Figura 4. Diagrama de operaciones.....	78
Figura 5. Organigrama .....	90

## LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Crecimiento anual PIB del sector .....	32
Grafica 2. Población de perros local y regional .....	35
Grafica 3. Edad y estrato socioeconómico .....	53
Grafica 4. Factor más importante para el comprador y cantidad de mascotas .....	54
Grafica 5. Conocimiento de las personas sobre la dieta "BARF" .....	55
Grafica 6. Consideración cambio de alimento y beneficios en la salud.....	55
Grafica 7. Factor de decisión de compra y precio a pagar .....	56
Grafica 8. Disposición cambiarse a dieta "BARF" y adquirirla en "PETIS" .....	57

## LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Tendencia de mascotas en los hogares.....	18
Imagen 2. Mercado de mascotas en Colombia .....	33
Imagen 3. Variación porcentual de viviendas, hogares y personas entre el CG2005 y CNPV 2018 .....	34
Imagen 4. Porcentaje de hogares según la cantidad de personas que residen en ellos .....	34
Imagen 5. Número de personas por hogar con mascotas .....	36
Imagen 6. Ubicación del Valle del Cauca en Colombia .....	83
Imagen 7. Ubicación de Cali en el Valle del Cauca .....	83

## LISTA DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. Características físicas externas .....	50
--	----

## INTRODUCCIÓN

Las mascotas hoy en día son de vital importancia para cada dueño, por lo tanto, su salud y estado anímico son primordiales para ellos, por lo que se ha generado un crecimiento económico en el país en cuanto a consumo de alimento, accesorios y cuidados para las mascotas, mejorando así la calidad de vida de los mismos y el consumo en este sector.

Las mascotas tienen requerimientos nutricionales que suplir, bien sean perros en una edad adulta o cachorros. A partir de la necesidad de llevar una alimentación balanceada, que les aporte a los caninos los nutrientes para tener una vida saludable, se opta por proveerles una dieta “BARF”, ya que sus compuestos logran aportarles muchos beneficios.

En el presente trabajo se desarrolla un estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de dieta “BARF” para perros en la ciudad de Cali. Con los diferentes análisis que se realizan en el documento se quiere alcanzar una visión amplia de lo que podría involucrar este emprendimiento respecto a temas organizacionales internos y externos para crear la empresa.

Cada área que se abarca en el documento comprende unos criterios básicos para que se alcance una viabilidad real, ya que se busca volver tangible el proyecto de la creación de “PETIS”.

## **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TÍTULO DEL PROYECTO**

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE DIETA “BARF” PARA PERROS EN LA CIUDAD DE CALI

### **1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

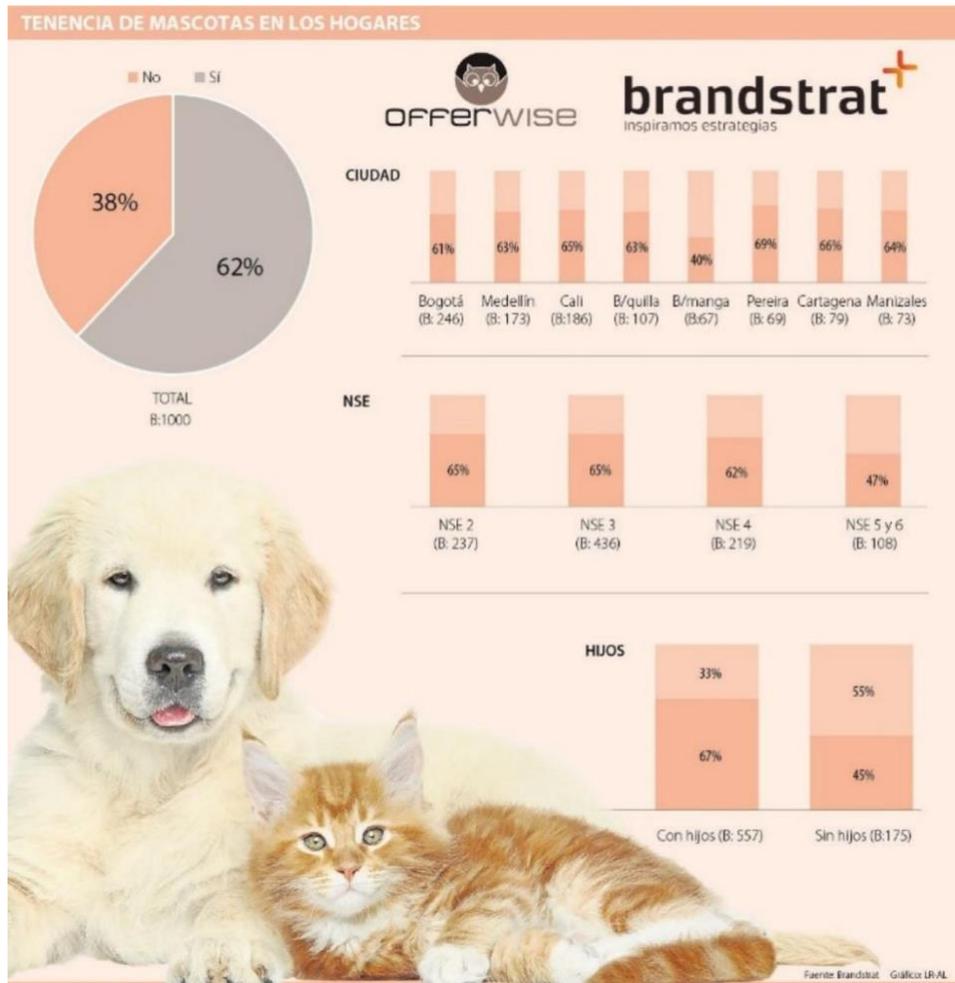
La línea de investigación que le corresponde a este trabajo es el emprendimiento.

### **1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

**1.3.1 Planteamiento del problema.** En la actualidad, cada vez son más las familias que deciden tener una mascota como compañía en sus hogares. Los caninos especialmente han ganado un lugar importante, su comportamiento leal y afectivo contribuye a generar una estrecha relación familiar con sus dueños.

El informe de Bancolombia (2021) sobre el mercado de las mascotas destaca que Bogotá con 25%, Cali con 18% y Medellín con 17%, son las ciudades que más se destacan en la tenencia de mascotas, según un estudio de Brandstrat y Offerwise en 8 ciudades principales en 2018.

Imagen 1. Tendencia de mascotas en los hogares



Fuente: (La Republica, 2019)

El aumento excesivo de mascotas en las familias empieza a plantear necesidades de alimentación, a la vez que requiere que sea altamente nutricional y balanceada, por lo que la demanda de alimentos especializados ha venido aumentando con los años pues los dueños exigen mejor calidad nutricional.

Los concentrados comerciales suelen tener altos niveles de carbohidratos, por lo que se considera que pueden generar mayor riesgo para las mascotas generando alteraciones gastrointestinales por la fermentación inadecuada o alteraciones en los niveles de glucosa en la sangre.

Tal como lo público Semana (2014) en su columna de vida moderna, según lo manifestado por Jonathan Self, uno de los expertos ingleses en nutrición canina, la industria de alimentos para perros vende comida procesada que no es apta para consumo humano, pero tampoco para consumo canino, atribuyendo a la industria hacer grandes ganancias con elementos que no son más que desperdicio, en otras palabras, asemeja los concentrados para perros con la comida chatarra que consumen los humanos.

Por lo anterior y más, la alimentación para mascotas con dieta “BARF” representa un beneficio tanto para las mascotas como para sus dueños, ya que la salud de los perros no se ve tan afectada, evitando gastos médicos futuros, además de tener la posibilidad de una vida más longeva. También, por otro lado, al este sector tener una demanda en crecimiento continuo, permite aumentar la oferta de empleo y aporte en el desarrollo económico del país.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Cuál es la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la fabricación de dieta “BARF” para perros en la ciudad de Cali?

**1.3.3 Sistematización del problema.** Para la sistematización del problema se formulan las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las características y/o elementos de la oferta y demanda que se deben tener en cuenta para garantizar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la fabricación de dieta BARF?
- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos del producto y del proceso de producción para garantizar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la fabricación de dieta BARF?
- ¿Cuál es la estructura organizacional y los aspectos legales idóneos para garantizar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la fabricación de dieta BARF?

- ¿Cuál es la viabilidad financiera para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de Dieta Barf?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Objetivo general.** Realizar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de dieta “**BARF**” para perros en la ciudad de Cali.

**1.4.2 Objetivos específicos.** Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Analizar las características del mercado y los elementos de la oferta y demanda.
- Parametrizar los requerimientos técnicos del producto y del proceso de producción de la dieta “BARF”.
- Definir la estructura organizacional, aspectos legales para la constitución y funcionamiento de la empresa.
- Realizar un análisis financiero que permita identificar la viabilidad de la creación de la empresa propuesta.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.5.1 Práctica.** Actualmente se evidencia una tendencia creciente en el cuidado y amor por las mascotas. Estos animales se han convertido en un miembro más de las familias debido al impacto positivo que traen para las personas, tengan una condición especial o no. Por ello, se ha tomado con más importancia la nutrición de ellas, ya que es un factor relevante para prolongar la vida de las mismas y evitar que sufran problemas de salud.

Las consecuencias para la salud de un canino con mala nutrición pueden ser de diversas índoles y gravedad, pero sobre todo afectan el metabolismo y su desarrollo óseo. Con la implementación de la comida dieta “BARF” se busca reemplazar las comidas comerciales para perros y ofrecer otra opción para quienes deciden cuidar adecuadamente sus mascotas con comidas apropiadas para ellos, con una nutrición balanceada y casera a base de crudos que aportan los nutrientes, las proteínas y el calcio adecuado para cada canino.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 Referente teórico.** La importancia de la administración radica en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humana, se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad (Emprendices, 2018, párr. 29).

Para la creación de una empresa, se deben tener en cuenta los modelos administrativos que son vitales para la supervisión de cualquier empresa.

En este emprendimiento, se tendrán en cuenta los principios establecidos en la teoría de la administración propuesta por Fayol que nos ayuda a entender la dinámica administrativa para que una empresa funcione de manera óptima. Según esta teoría:

*Las empresas logran mejorar la eficiencia y formar una línea de jerarquización y orden que maximiza el potencial de la compañía. Además, gracias a este tipo de administración, consiguen una alta producción de ingresos y atraen al talento adecuado.*

*El fayolismo resulta muy útil para optimizar el trabajo, la clave es saber dirigir un equipo de manera honesta, pero con disciplina y organización. Reconocer la importancia de la estructura administrativa de la compañía es lo que da valor al conjunto empresarial y lo que hace de este un gran equipo de trabajo (Randstad, 2017, párr. 26,27).*

**1.6.2 Referente conceptual.** En el referente conceptual se definen aspectos claves para una mejor comprensión del tema a tratar:

- **BARF.** Corresponde a las siglas en inglés de Biologically Apropiarte Raw Food o en español ACBA (Alimentación Cruda Biológicamente Adecuada) (Canuto, 2020). Esta dieta trata de imitar la alimentación cruda de los caninos en estado salvaje, está compuesta de huesos crudos carnosos, carne y una mezcla variada de hortalizas y vegetales que aportan muchos beneficios.
- **Dieta.** Hace referencia al control o regulación de la cantidad y tipo de alimentos que toma una persona o un animal, generalmente con un fin específico (Oxford lexico, sf, párr. 1).
- **Nutrición.** Asimilación y uso de los alimentos y otro material nutritivo que realiza el cuerpo. La nutrición es un proceso de tres etapas. Primero, se consumen los alimentos o la bebida. Segundo, el cuerpo descompone los alimentos o la bebida en nutrientes. Tercero, los nutrientes se desplazan por el torrente sanguíneo hasta diferentes partes del cuerpo donde se usan como "combustible" y para muchas otras finalidades (Instituto Nacional del Cancer, sf).
- **Alimentación.** Es el conjunto de acciones mediante las cuales se proporcionan alimentos al organismo. Además de ser una necesidad vital

para la supervivencia, la alimentación también es bienestar, cultura y placer (Nestle Family Club, sf, párr 1).

- **Salud.** Estado en que un ser u organismo vivo no tiene ninguna lesión ni padece ninguna enfermedad y ejerce con normalidad todas sus funciones (Oxford lexico, sf, párr. 1).

**1.6.3 Referente histórico.** Los alimentos procesados para alimentar a los perros existen a partir del último siglo, hasta la llegada de los alimentos concentrados la dieta era muy distinta. Desde ese momento, empieza la industria del concentrado en los alimentos para perros y posteriormente para gatos, desarrollando los pellets con harinas, subproductos (picos, patas, pescuezos, pezuñas, etc.) de animales de producción (pollo, carne, cerdo, pavo y pescado) con los que se alimenta el ser humano, bajando sosteniblemente los costos de producción de estos (Silvestre pet, sf, párr. 4).

Según el resumen histórico realizado por el médico veterinario Gutiérrez (2015) dicta que los primeros alimentos surgieron hacia 1860 y buscaban alta rentabilidad como toda empresa, y posteriormente descubrieron que una materia prima barata eran los granos, que por su facilidad de almacenamiento les daba aún más ganancias. Los hechos históricos que destaca son:

- *1860: Primer alimento seco:* la primera comida hecha para perros fue creada por un electricista americano, James Spratt, quien planeó la primera “tarta para perro” hecha de trigo, vegetales y sangre de ternera (res).
- *1929 Gran depresión: Alimentos baratos:* aparecen compañías como Nabisco, Quaker Oats y General Foods (especialistas en alimentos a base de granos y cereales), emerge el mercado de alimentos para mascotas como una oportunidad para vender subproductos no utilizados y crear así una fuente más de ingresos rentables.

- *1970: Alimento completo y práctico:* Prima la comodidad con la venta de alimento empaquetado que permite verter piezas secas de alimento (bolitas) directo al plato, opción más rápida que cocinar o preparar manualmente la comida de la mascota.
- *1974: Regulación:* el Consejo Nacional de Investigación (National Research Council y sus siglas NRC) elaboró el protocolo para los valores nutricionales requeridos en la comida de mascotas.

Las décadas posteriores se caracterizaron por una evolución constante de la comida para mascotas en términos de calidad, regulación, procesos y tipo de ingredientes utilizados.

Para lograr identificar el contexto en el cual se va a ejecutar el proyecto y que se logre cumplir el objetivo de este trabajo, se tendrán en cuenta algunas empresas que a nivel nacional se dedican a la fabricación de comida dieta “BARF”, tal como la empresa Mr. Bar que desde el año 2015 se dedica a la fabricación de comida dieta “BARF” en la ciudad de Cali y que ha tenido un crecimiento considerable al convertirse en una de las empresas líder del mercado. A través de mejoramiento continuo su equipo propone continuamente soluciones en alimentación para perros y se encuentran registrados ante el Instituto Colombiano Agropecuario como productores de alimento para animales.

**1.6.4 Referente legal.** En el referente legal se presentan leyes, decretos o normas que rijan al producto que se ofrece en el mercado.

**Cuadro 1. Marco legal**

<b>DECRETO, NORMA O LEY</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<p><b>Artículo 4 del decreto 3765 del 2009</b></p>	<p>Por medio de la cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el registro de los fabricantes e importadores de alimentos para animales, así como los requisitos y el procedimiento para el registro de alimentos para animales y se dictan otras disposiciones. (ICA, 2020)</p>	<p>Esta ley se aplica porque al ser un producto para mascotas con alimentos crudos se necesitan ciertas especificaciones para el desarrollo y aprobación para el consumo.</p>
<p><b>Resolución 061252 del 03 de febrero de 2020</b></p>	<p>Las harinas de origen animal, sangre y hueso que se utilicen en la elaboración de alimentos para animales, deben cumplir con las especificaciones técnicas y sanitarias establecidas en la legislación sanitaria vigente, y solo podrán utilizarse como ingrediente en la fabricación de alimentos para animales. (ICA, 2020)</p>	<p>Esta resolución se deberá aplicar ya que se debe realizar un registro del producto según ICA (Instituto agropecuario colombiano) donde se establece el paso a paso para el desarrollo de la empresa.</p>
<p><b>Artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012.</b></p>	<p>Establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública de conformidad con la reglamentación que expida el ministerio de salud y protección social. (Minsalud, 2013)</p>	<p>Esta ley es para realizar la inscripción de su fábrica según la reglamentación para poder tener el registro de la empresa frente a cualquier riesgo.</p>

DECRETO, NORMA O LEY	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN
<p><b>Resolución 2674 de 2013</b></p>	<p>La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas. (Minsalud, 2013)</p>	<p>Como lo dice el artículo, esta norma es importante ya que nos ayuda a diferenciar los requisitos de salubridad en alimentos, para así realizar un producto el cual se pueda consumir sin riesgo alguno. También se identifica como se debe desarrollar el producto y en la categoría que se encuentra.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en ICA (2020) y Minsalud (2013).

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.7.1 Tipo de investigación.** Este estudio es descriptivo; el trabajo de investigación consiste en hacer un estudio de viabilidad para la creación de la empresa por medio de la recolección de datos de competencia, sector en el que estará ubicada la empresa, posibles clientes, además, crear estrategias de marketing, estructurar los servicios que se ofrecerán y todos los procesos organizacionales que se le deberán aplicar.

**1.7.2 Enfoque de investigación.** El tipo de estudio es mixto, ya que se recogerán datos cuantitativos que integran el análisis que se realizará para saber el nivel de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de alimento “BARF” para mascotas.

**1.7.3 Alcance de la investigación.** El alcance de la investigación es descriptivo y en este se aplica una encuesta a una muestra de la población objetivo, recolectando de tal manera datos característicos de la misma relacionados con temas demográficos, de percepción y de adquisición del producto que se ofrece.

**1.7.4 Fuentes de investigación.** En las fuentes de investigación se comprenden las primarias y secundarias.

**1.7.4.1 Fuentes primarias.** Las fuentes primarias son los hogares o personas (mayores de edad) de la ciudad de Cali, propietarios de mascotas preferiblemente perros, con una inclinación muy afectuosa hacia ellos.

**1.7.4.2 Fuentes secundarias.** Estas fuentes fueron datos recogidos por medio de documentos y archivos encontrados en internet, libros e investigaciones que aportan una guía para el correcto desarrollo del proyecto, así como la comprensión de conceptos y enriquecimiento intelectual.

**1.7.5 Técnicas e instrumentos para recolección de información.** Por medio de las técnicas e instrumentos para la recolección de información se analizan todos los aspectos relacionados y de interés del mercado objetivo.

**1.7.5.1 Técnicas para la recolección de información.** Las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron:

- Encuesta: Con el fin de tener una percepción real y cercana de la aceptación que podría tener el producto en el mercado al que se quiere llegar.
- Investigación y análisis: Se indagan documentos, entrevistas, noticias, informes, sitios web, y demás, para conocer datos reales y actuales del mercado objetivo.

**1.7.5.2 Formato de encuesta y/o entrevista.** El formato de la encuesta se diseñó por medio de Google formularios. Es una encuesta corta, de 12 preguntas con opción múltiple dirigidas a las personas con mascotas, especialmente perros, preguntas claras y concisas, para la comodidad del encuestado.

**1.7.6 Tratamiento de la información.** La información cuantitativa recolectada en el trabajo de campo se organizó y se tabuló en gráficos y tablas que permitieran su correcta comprensión y análisis, para así tener una conclusión más clara sobre los diferentes aspectos que componen la idea de negocio.

**1.7.6.1 Técnicas estadísticas.** En el presente proyecto se utilizarán técnicas estadísticas como la exploratoria con la que se buscará conocer y entender los datos de tal manera que se conozcan de una manera más precisa; la técnica descriptiva también se trabajara ya que con esta se describirán y diferenciarán los datos, por último, también se utilizara la técnica inferencial, la cual ayudará a concluir con mayor acierto sobre los datos o información tratada.

**1.7.6.2 Presentación de la información.** Los resultados se presentan con gráficas y su respectivo análisis, finalizando con una conclusión sobre el tema que se trató en relación con los resultados esperados.

**1.7.7 Población y muestra.** A continuación, se presenta la ficha técnica de la encuesta realizada.

## **2. ANÁLISIS DE MERCADO**

Cuando se decide iniciar un proyecto de emprendimiento, de cualquier tipo, es de gran relevancia llevar a cabo un estudio de mercado con el propósito de analizar la oferta y demanda existente en el sector y reflexionar en la descripción precisa del público al que se va a dirigir el servicio o producto, la finalidad es averiguar, definir y concretar quienes van a ser los futuros compradores del producto.

El presente capítulo tiene como objetivo caracterizar el mercado de los alimentos concentrados para mascotas, identificando el proceso y los factores que afectan la decisión de compra de los dueños de las mascotas. Para ello, se aplicó una encuesta a 200 personas de Santiago de Cali, cuyos resultados muestran importantes variables acerca de los alimentos comprados y los factores que podrían determinar el proceso productivo y comercial que debe aplicar la empresa PETIS.

### **2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR**

La industria de la comida para perros o Pet Food es reconocida internacionalmente. De acuerdo con la publicación de Axx Extruded (2020) la producción mundial de alimentos para mascotas aumentó un 4%, la alimentación de animales en general total cae un 1% en 2019, de acuerdo con los datos de la Encuesta Global de Alimentación, que extrae datos de 145 países y aproximadamente 30,000 fábricas de piensos y alimentos para mascotas en todo el mundo. Para el caso de América Latina, la Encuesta Global de Alimentación 2019 arrojó que la industria tuvo un notable aumento de tonelaje producido de 2018 a 2019, con 6 millones de toneladas de alimentos para mascotas a una tasa de crecimiento del 7%.

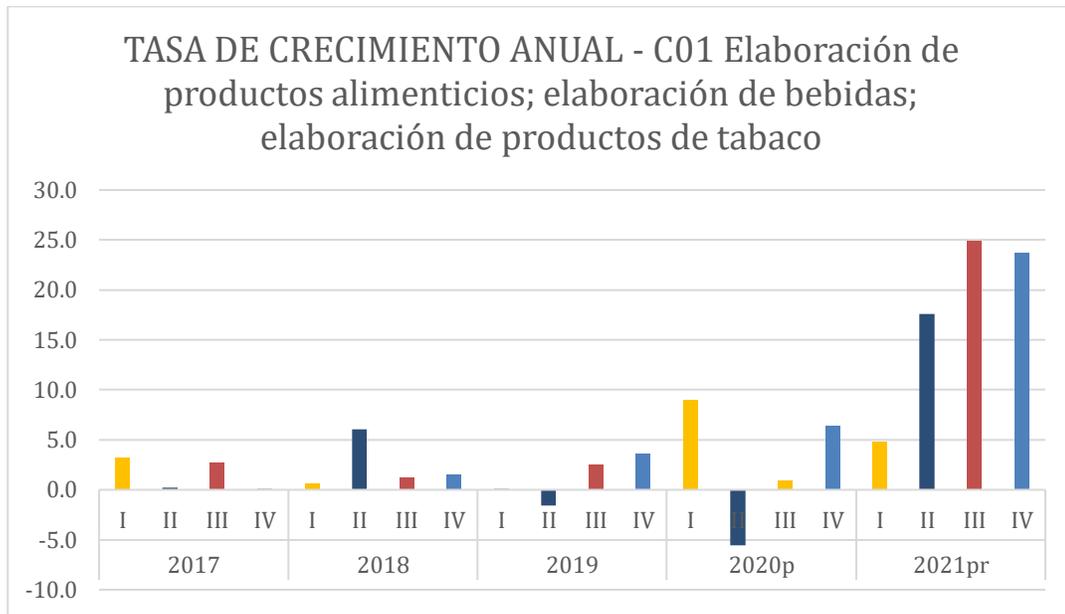
Según Gabrica (2020), la empresa que desarrolla el mercado de las mascotas ofreciendo soluciones integrales para los expertos en mascotas y sus responsables, el mercado de las mascotas ha crecido exponencialmente en Colombia, llegando al

cuarto lugar de consumo de productos de mascotas en Latinoamérica con un crecimiento anual promedio de 13%. En el país 3.5 millones de personas tienen en sus hogares mascotas, el cual el 64% tienen perros, un 18% son gatos y el 16% tiene ambos.

En Colombia la industria de alimentos balanceados es el eslabón agroindustrial en la cadena del sector pecuario que se encarga de la elaboración de alimento para otras especies animales como mascotas, conejos, equinos, peces y camarones. La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2020) a través de la Cámara de la Industria de Alimentos Balanceados reúne las principales empresas del país que producen alimentos para animales en sus diferentes líneas: avicultura, porcicultura, ganadería, especies menores, mascotas y acuicultura. El seguimiento a esta industria es importante en términos nutricionales pues estos alimentos son la fuente primaria de proteína animal para su debido crecimiento y desarrollo.

La sección *C Industrias manufactureras*, división 10 *Elaboración de productos alimenticios*, código 1090 del CIIU correspondiente a *elaboración de alimentos preparados para animales* que incluye la *elaboración de alimentos preparados para animales domésticos, como perros, gatos, pájaros, peces, etcétera*, en el cual se puede categorizar la transformación de alimento dieta “BARF” para perros. En el IV trimestre del año 2021 la industria manufacturera creció un 11,7% con respecto al mismo periodo del año 2020 (\$39.060 miles de millones de pesos) en donde la división de productos alimenticios creció 8,9% (\$11.075 miles de millones de pesos) (DANE, 2021, p. 11).

**Grafica 1. Crecimiento anual PIB del sector**



Fuente: Elaboración propia basada en DANE (2021)

La adopción de mascotas y todos los requerimientos alimenticios que pueden generarse en torno a ellos (y su casi humanización) ha provocado el crecimiento de una industria sofisticada para mascotas, con amplio conocimiento de las necesidades de los perros, que hizo que las empresas respondieran.

Según El Espectador (2015) en el país existen alrededor de 2.700 establecimientos de comercio dedicados a la venta de productos para mascotas, según evidencia una reciente encuesta auspiciada por Fenalco. A su vez menciona que, en Colombia, seis de cada diez familias cuentan con alguna mascota en su casa, siendo los perros los animales preferidos, seguidos por los gatos. Por otra parte, el valor promedio de la producción nacional de comida para perro en los últimos años ha sido del orden de los \$600.000 millones (Diario El Nuevo Día, 2015).

Este crecimiento de mercado se ha reflejado más en el 2020, que según la proyección realizada por Euromonitor, publicada por la República (2020), los

alimentos y productos de mascotas producirán un valor de \$4.3 billones de pesos en todo el año y se estima que seguirá creciendo hasta el 2021, dando así la importancia y la inclusión de mascotas de compañía en el núcleo familiar, tal como se observa en imagen 2 a continuación.

**Imagen 2. Mercado de mascotas en Colombia**



Fuente: (La Republica, 2020, párr. 1)

Al realizar un análisis de la población objetivo se refleja que el crecimiento económico nacional e internacional ha estimulado el aumento de los hogares unipersonales, mayor competencia laboral, mayor poder adquisitivo de los hogares, resistencia a crear familia con uno o varios hijos, cambios de los estilos de vida, variables que han generado una mayor necesidad de afecto que las personas han cumplido con la compañía desinteresada y leal de las mascotas.

Teniendo en cuenta que la empresa PETIS tendrá su domicilio principal en la ciudad de Cali se ha realizado un estudio de la población caleña que podría llegar a ser objetivo, de esta manera, se identificó el número de hogares y personas que lo conforman, por lo tanto, se evidencia el estrato socioeconómico en que se ubica su vivienda.

De acuerdo con los resultados publicados del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 (DANE, 2019) que se muestra en la tabla 1, en Cali hay un total de 611.887 de hogares que corresponde a 1.822.871 personas. Así mismo se observa en la tabla 2 que el 42% de los hogares tiene 1 o 2 miembros, por lo que se puede deducir que cumple el supuesto del aumento de los hogares unipersonales que con alta probabilidad de tener una mascota para compañía.

**Imagen 3. Variación porcentual de viviendas, hogares y personas entre el CG2005 y CNPV 2018**

	866,756	888,601	2,655,245	681,678	754,399	2,821,394	
municipio	Total unidades de vivienda con personas presentes 2018	Total hogares 2018	Total personas general 2018	Total unidades de vivienda con personas presentes 2005	Total hogares 2005	Total personas general 2005	Variación % de personas 2018-2005
CALI	598,156	611,877	1,822,871	501,626	554,918	2,075,380	-12.2%
CALIMA	5,350	5,639	16,054	4,256	4,520	15,111	6.2%
CANDELARIA	24,178	25,870	84,659	16,200	18,878	68,820	23.0%
DAGUA	13,886	14,231	39,665	9,379	9,701	34,310	15.6%
EL CERRITO	17,071	17,648	53,983	12,077	13,939	53,244	1.4%
FLORIDA	16,655	17,227	54,207	12,886	14,018	54,626	-0.8%
JAMUNDÍ	41,041	41,733	131,806	22,021	24,026	93,556	40.9%
PALMIRA	103,070	105,387	302,642	67,272	74,940	278,358	8.7%
PRADERA	12,670	13,780	43,552	10,293	11,895	47,755	-8.8%
VIJES	3,412	3,532	10,766	2,454	2,790	9,592	12.2%
YUMBO	31,267	31,677	95,040	23,214	24,774	90,642	4.9%

Fuente: (DANE, 2019, p. 10)

**Imagen 4. Porcentaje de hogares según la cantidad de personas que residen en ellos**

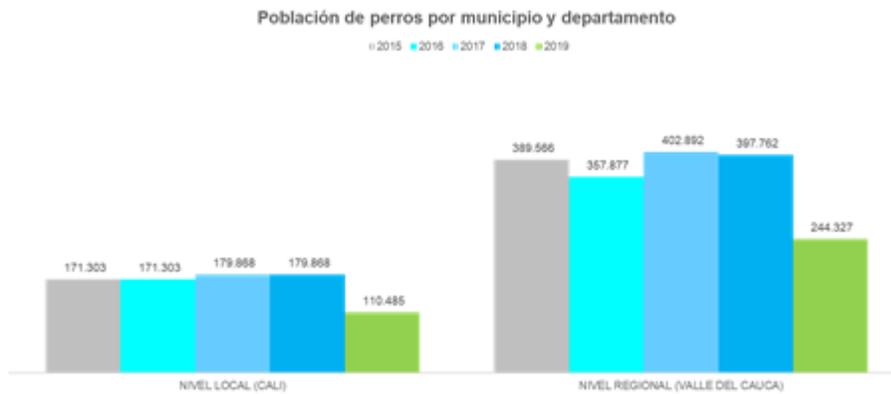
Tamaño del hogar	Municipio/ Departamento	Número de personas en el hogar					
		1	2	3	4	5	6 o más
CNPV 2018	Colombia	18,6%	21,8%	23,3%	19,5%	9,6%	7,3%
	Valle del Cauca	18,7%	23,5%	24,6%	18,9%	8,3%	6,0%
	Cali	18,6%	23,6%	24,8%	19,0%	8,2%	5,7%
CG 2005	Colombia	11,1%	15,2%	19,9%	20,6%	14,9%	18,3%
	Valle del Cauca	12,2%	15,9%	20,8%	20,8%	13,6%	16,6%
	Cali	12,8%	15,4%	20,3%	21,4%	13,9%	16,1%

Fuente: (DANE, 2019, p. 20)

En el Valle del Cauca especialmente en Cali la población de perros, según el mismo reporte del Ministerio de Salud de Colombia (2019) para el mismo año 2019 es de 244.327 y 110.485 perros respectivamente. En la gráfica 2 se muestra el dato

histórico a nivel regional y local con que se puede mostrar el tamaño del mercado al que puede llegar el emprendimiento.

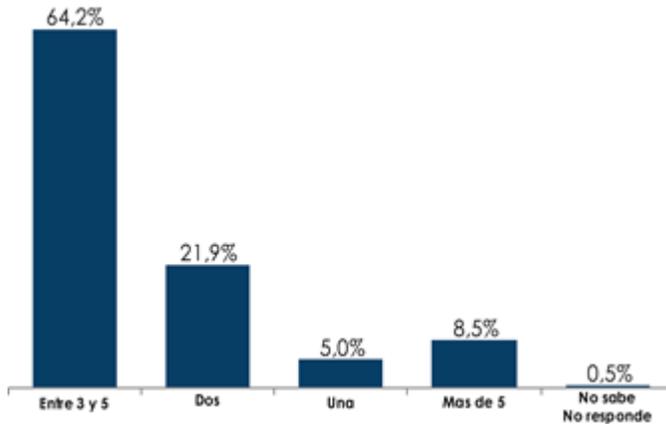
**Grafica 2. Población de perros local y regional**



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los estratos socioeconómicos, la empresa PETIS espera concentrar sus esfuerzos publicitarios en la población de los estratos 2 al 6 cuyas familias podrían tener por lo menos un perro en sus hogares y desean una mejor alimentación y mayores beneficios para sus mascotas. Como se ha mencionado las mascotas pasaron a formar parte importante de la sociedad, afirmación que se evidencia con el gran número de hogares con mascotas, pues según una encuesta realizada por la Secretaria de desarrollo económico se estima que los hogares colombianos propietarios de mascotas están conformados en un 64% por 3 a 5 integrantes, un 22% por 2 personas, un 8% por hogares con 5 a 10 personas, un 5% son hogares unipersonales y 0,5% son familias de más de 10 integrantes, (2019, párr. 24), cifras que se pueden observar en la imagen 5.

**Imagen 5. Número de personas por hogar con mascotas**



Fuente: (ODEB-Secretaria de desarrollo economico, 2019)

Todo lo antes mencionado permite deducir que el crecimiento de los hogares y familias y de la población de caninos a nivel nacional, regional y local, ha dado como resultado un mercado de productos alimenticios y concentrados para mascotas con una gran variedad de concentrados elaborados con nutrientes balanceados en diferentes presentaciones.

Igualmente, para PETIS el mercado meta se determinó por una serie de factores y aspectos importantes como la población y la geografía.

**Cuadro 2. Mercado meta**

<b>MERCADO META</b>	
<b>GÉNERO</b>	<i>INDISTINTO</i>
<b>EDAD</b>	<i>MAYOR DE 18 AÑOS</i>
<b>INGRESOS</b>	<i>MAYOR A 1 SMMLV</i>
<b>RAZA</b>	<i>INDISTINTO</i>
<b>ESCOLARIDAD</b>	<i>INDISTINTO</i>
<b>PAÍS</b>	<i>COLOMBIA</i>
<b>CIUDAD</b>	<i>CALI</i>
<b>POBLACIÓN</b>	<i>2.545.682</i>

Fuente: Elaboración propia

El mercado objetivo que se caracterizó es para los propietarios de perros que desean una mejor alimentación y mayores beneficios para sus mascotas, lo que

muestran un nivel de interés por los beneficios de la dieta BARF y la capacidad de poder adquisitivo para comprar el producto de PETIS. Tal como lo público Portafolio, (2019) según datos de Laika, plataforma colombiana de ventas de productos y servicios para mascotas, lo que más compran los cuidadores de los animales es concentrado con participación de 74%, la comida húmeda tiene 55%, y por último la comida natural con una participación del 16%. Los snacks más consumidos son naturales con 22%, seguido de galletas con 20%, carnaza y huesos con 19%, brownies y otros postres y salsas y gomas con 10%, cada uno.

**Cuadro 3. Matriz de Porter**

FUERZA COMPET.	DESCRIPCIÓN	CALIF.			RESP.	CALIF.			CONCLUSIÓN
		A	M	B		A	M	B	
<b>1. Negociación con los proveedores</b>	¿Existe una alianza a la de hora de contratarse mutuamente?			x	No existe dicha alianza.				La empresa debe entablar estrategias de negociación con los proveedores.
	¿La empresa cuenta con muchos proveedores potenciales?	X			La empresa cuenta con varios proveedores.	x			La empresa requiere insumos que cuentan con varios proveedores lo que hace que los insumos se consigan con facilidad.
	¿Los proveedores consideran difícil entablar una relación			x	Los proveedores tienen contacto con el				

FUERZA COMPET.	DESCRIPCIÓN	CALIF.			RESP.	CALIF.			CONCLUSIÓN
		A	M	B		A	M	B	
	con el personal de la empresa?				personal designado para la labor.				
	¿Se pueden intercambiar insumos?			x	La empresa no cuenta con la posibilidad de intercambiar insumos.				La empresa debe considerar el intercambio de insumos.
	¿Los costos de los proveedores influyen en los costos totales?		x		El costo de los proveedores influye en la ganancia de la empresa, sin embargo, la empresa tratar de no subir sus costos totales.				La empresa debe de implementar nuevas estrategias de negociación con los proveedores.
	¿Existe un control detallado de los pagos, abonos y	x			La empresa maneja un control detallado				La empresa maneja un control con los proveedores.

FUERZA COMPET.	DESCRIPCIÓN	CALIF.			RESP.	CALIF.			CONCLUSIÓN
		A	M	B		A	M	B	
	subcontrataciones?				en cuanto a los proveedores.				
<b>2. PRODUCTO SUSTITUTO</b>	¿Sus clientes tienen productos sustitutos?	x			La empresa cuenta con un producto sustituto que es el concentrado comercial.				La empresa cuenta con un producto sustituto, sin embargo, el producto no cumple con todos los beneficios del producto de la empresa.
	¿Es probable que su cliente cambie por un sustituto?		x		el cliente podría considerar cambiar, pero tendría en cuenta que el producto de la empresa es mejor que el producto sustituto		X		
<b>3. NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES</b>	¿La variedad de compradores es relativa a la cantidad de		x		La empresa cuenta con un gran porcentaje		X		La empresa cuenta con una buena cantidad de clientes potenciales,

FUERZA COMPET.	DESCRIPCIÓN	CALIF.			RESP.	CALIF.			CONCLUSIÓN
		A	M	B		A	M	B	
	firmas existentes en el sector?				de clientes potenciales en el sector, sin embargo, no abarca su totalidad.				sin embargo, debe establecer estrategias que le permitan facilitar el proceso de negociación con el cliente.
	¿La empresa cuenta con gran cantidad de clientes?		x		La empresa cuenta con gran cantidad de clientes.				
	¿Los clientes con los que cuenta la empresa actualmente, hacen contrataciones concurrencias, así sea pequeñas?			x	La empresa no cuenta con clientes que hagan contrataciones.				
	¿Los precios de la empresa son competitivos con los que circulan en el mercado?	x			Los precios de la empresa son bastante competidores y justos con respecto a los precios				

FUERZA COMPET.	DESCRIPCIÓN	CALIF.			RESP.	CALIF.			CONCLUSIÓN
		A	M	B		A	M	B	
					de los competidor es.				
	¿Puede un cliente dar marcha atrás al servicio?		x		Depende de los sucesos postventa.				
	¿El servicio es de cierto agrado o la marca tiene un nivel de reconocimiento en el mercado?	x			La empresa innova en un producto que está incursiona ndo en el mercado.				
	¿En los últimos años han realizado contrataciones significativas que sirvan como certificación de experiencia?			x	La empresa cuenta con poca trayectoria en el mercado por lo cual no ha realizado contratacio nes significativ as, sin embargo, ha tenido.				

FUERZA COMPET.	DESCRIPCIÓN	CALIF.			RESP.	CALIF.			CONCLUSIÓN
		A	M	B		A	M	B	
	¿El comprador necesita brindar mucha información importante para la contratación?		x		El comprador necesita brindar la información necesaria para el producto a comprar.				
<b>4. AMENAZAS DE LA NUEVA COMPETENCIA</b>	¿La prestación de esos servicios tiene un plus?	x			La presentación del producto es novedosa.				La entrada de nueva competencia es relativamente alta, sin embargo, la empresa debe seguir incursionando en el mercado y posicionarse en el mercado como una de las mejores.
	¿Para entrar en el sector es necesario contar con mucho capital		x		Para entrar en el mercado no es necesario tener mucho capital ya que los insumos son de fácil adquisición.		x		
	¿Existe dificultad para contar con			x	La empresa puede considerar				

FUERZA COMPET.	DESCRIPCIÓN	CALIF.			RESP.	CALIF.			CONCLUSIÓN
		A	M	B		A	M	B	
	gente capacitada?				contar con gente discapacitada.				
	¿Hay curva de aprendizaje?		x		Siempre se pueden mejorar los procesos de la empresa.				
	¿Para acceder al sector se deben contar con licencias o permisos?		x		Se debe contar con los permisos de Invima.				
	¿Lo canales de contratación son de difícil acceso?		x		Los canales de contratación son de fácil acceso ya que existen muchos canales por los cuales se podría ofertar el empleo.				
	¿En el sector existen entidades		x		En el sector pueden				

FUERZA COMPET.	DESCRIPCIÓN	CALIF.			RESP.	CALIF.			CONCLUSIÓN
		A	M	B		A	M	B	
	establecidas de contratación?				existir entidades de contratación.				
	¿Se tienen contratación continúa?			x	La empresa por el momento cuenta con un personal ya definido.				
<b>5. RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES</b>	¿La industria está creciendo rápidamente?		x		El producto cada vez gana más entrada en el mercado.				La empresa cuenta con competidores considerables, sin embargo, se tiene en cuenta que la empresa cuenta con un factor diferenciador y procesos eficientes.
	¿La tecnología es la esencia del sector?			x	La tecnología no es la esencia del sector.		x		
	¿Se requiere innovación para los servicios que se realizan?		x		Se requiere el empleo de máquinas.				
	¿Todos los competidores son relativa del		x		Existen algunos competidor				

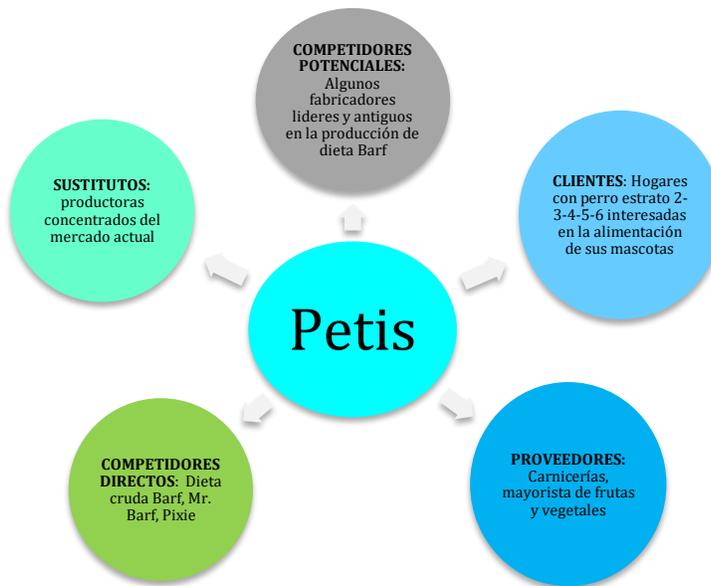
FUERZA COMPET.	DESCRIPCIÓN	CALIF.			RESP.	CALIF.			CONCLUSIÓN
		A	M	B		A	M	B	
	mismo tamaño de la empresa?				es un poco más grandes.				
	¿Se considera difícil salir de la industria?			x	Se considera no tan difícil salir de la industria.				
	¿Los competidores están diversificados y no concentrados en un mismo cliente?		x		Los competidores están concentrados en un mismo prospecto de cliente.				

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO

La estructura del mercado agrupa las características de los compradores y vendedores de un producto, servicio o industria. Por ello se realizó la identificación del tipo de estructura de mercado y un análisis principalmente del número de oferentes y demandantes, así como su poder de negociación. La empresa PETIS se dedica a la producción y comercialización de alimentos para mascotas a base de dieta "BARF", y para iniciar la evaluación de los actores del mercado se realizó un análisis bajo el modelo de fuerzas competitivas de Porter en el cual se identificaron los competidores potenciales, los clientes, los competidores directos, los proveedores y los sustitutos, los resultados se muestran en la Figura 1.

**Figura 1. Estructura de mercado**



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la estructura de mercado es posible afirmar que a la empresa PETIS y el sector de alimentos de mascotas en que se desenvolverá le corresponde una estructura de mercado de tipo *mercado de competencia perfecta*, debido a que como lo explica OBS Business School (2017) este tipo de mercados se caracteriza por la presencia de agentes o empresas que entablan una competencia en igualdad de condiciones, es decir que ninguno de ellos cuenta con una posición privilegiada para influir en el precio del mercado; unos y otros son precio-aceptantes (agentes económicos sin poder de mercado), por lo cual las diferencias entre una marca u otra se dan por las estrategias comerciales, tal como sucede con el mercado de alimentos para mascotas en Colombia.

**2.2.1 Análisis de la demanda.** La demanda en el sector de las mascotas ha venido aumentando con el pasar del tiempo llegando al punto que en el año 2019 el DANE agregó estos productos a la canasta familiar revelando que 3 millones de hogares gastan en alimentación y cuidado de sus animales (Bancolombia, 2021). El mundo de alimentos y servicios para mascotas se perfila como uno de los negocios fuertes a futuro, al respecto Víctor Pérez, gerente general de Mars, compañía estadounidense que opera en Colombia y reconocida por los chocolates M&M, Snickers y Milky Way, manifestó que el mercado de las mascotas ha venido creciendo alrededor de 15 por ciento en los últimos ocho años, el negocio más grande en términos de facturación es la línea petfood, en particular, los alimentos para perro significaron 44 mil millones de pesos y para gatos unos 23 mil millones (El tiempo, 2019).

El número de negocios de todo tipo de servicios y las cifras expuestas por entidades gremiales demuestran que el negocio de las mascotas en Colombia viene en tendencia creciente, no se trata solo de la impresión personal sobre los establecimientos de comercio que se ven con más frecuencia en la ciudad, sino con información como la que expuso Fenalco (Secretaría de desarrollo económico, 2019, párr. 6) sobre el mercado de las mascotas que se ha multiplicado por cinco en los últimos años, pasando de US\$60 millones en el 2000 a US\$300 millones en el 2018. Además, según los cálculos de Euromonitor, citados en el mismo artículo de la Secretaría de Desarrollo Económico, se proyecta que el valor total del negocio de las mascotas en Colombia para 2018 sería de 3,02 billones de pesos, de los cuales 2,99 billones tendrían relación con el segmento de la comida y 24.900 millones provendrían del gasto en otros productos para mascotas. Según esta misma empresa, en 2023 el gasto de las familias en artículos y servicios para sus mascotas podría llegar a ser de 5,43 billones de pesos.

El alimento de dieta “BARF” según estudios de la empresa Pet Natural Food citados por Castrillón (2016), una de las empresas pioneras en alimentos naturales para mascotas, refleja que es uno de los alimentos más aceptados por clientes y

consumidores. El 97% de las mascotas que prueban este alimento no vuelven a consumir concentrado por lo tanto es un mercado ampliamente aceptable el cual nos da muchas maneras para ofertar y dar a conocer los beneficios de este alimento de manera local y regional.

Por todos los factores hasta ahora mencionados se puede concluir que éstos contribuyen al crecimiento del mercado, por lo cual las expectativas del aumento de la demanda son innegables.

Particularmente para el caso de Cali que es el domicilio de la empresa PETIS, de acuerdo con el estudio del tamaño de mercado realizado anteriormente respecto al número de hogares caleño y la población de perros (Ministerio de Salud, 2019), se puede determinar que la demanda de alimento para mascotas en número de perros es de 110.485, con datos del año 2019.

Pensando en el crecimiento de la empresa PETIS y el número de perros que pueden consumir el producto, la demanda anterior puede proyectarse para el año 2020 o 2021 con el crecimiento promedio de 8.565 de perros reportada entre el año 2017 y 2018 es decir una tasa de crecimiento cercana a 5% anual. Aunque los registros para el año 2019 muestran un decrecimiento del -39% con 69.383 menos de población canina, dicha disminución puede explicarse con el crecimiento de felinos en los hogares, por lo cual una parte del mercado de alimentos se estaría trasladando hacia este otro tipo de animal.

Con lo anterior se podría estimar, sobre la base de 110.485 caninos con un crecimiento del 5% anual que en el año 2020 sería de 116.009 perros, en el 2021 de 121.810 perros y en el 2022 de 127.900. Si se realizará el ejercicio con la tasa de decrecimiento del -39% del año 2019 entonces los resultados serían 79.485 para el año 2020, 57.183 en el 2021 y 41.139 en el 2022. En cualquiera de los dos escenarios es suficiente la demanda de población canina y por lo tanto hay oportunidad de emprender, fabricar el producto y competir localmente.

**2.2.2 Análisis de la oferta.** La reciente introducción de productos alimenticios de mejor calidad está ayudando al crecimiento del mercado mundial de alimentos para mascotas. Algunas de las empresas que están presentes en el mercado global de alimentos para mascotas son: Mars Inc., Nestlé Purina América del Norte, Colgate-Palmolive, WellPet, LLC, Diamond Pet Foods, Total Alimentos Nutrición de mascotas de Hill, Nutrition Inc., PetGuard Holdings, etc.

De acuerdo con la investigación de Euromonitor International (2016), en 2015 Nestlé Purina Petcare se mantuvo como el mejor jugador de comida para perros en Colombia, con una cuota del 24% en el mercado de ventas al por menor, y Contegral S. A. consolidó su segunda posición en la comida para perros con una cuota del mercado de ventas al por menor del 21%.

Las marcas más conocidas en Colombia de comida para mascotas son Pedigree, Puppy Chow, Dog Chow, Nutre Can, Gatsy, Cat Chow, Whiskas, entre otras, que ofrecen el producto en la presentación de comida enlatada y que sigue siendo la más atractiva debido al poco tiempo que los dueños, en medio de una vida agitada, pueden destinar a la preparación casera del alimento de sus perros.

Específicamente el mercado de alimentos dieta “BARF” en Colombia está liderado por empresas como Peluditos Barf, 4Dogs, Pet&Co Barf, Distribuidores Dieta Barf, Natupet, Laika, entre otros, algunos de los cuales llevan más de 10 años con presencia en el mercado: Peluditos Barf SAS fue creada en el 2013, 4Dogs nació en el 2014, Pet Natural Food lleva 10 años de experiencia, entre otros, por lo que se puede concluir que siendo un producto asequible y llamativo para las personas que desean lo mejor para las mascotas se mantiene como un mercado que está actualmente activo.

A su vez en Cali, la oferta de este producto la cubren empresas como Dieta Cruda Barf, Mr. Barf, Pixie, Dogo Colombia, todas con sedes en la ciudad de Cali, quienes se identificaron como los principales competidores directos una vez inicie el emprendimiento.

## 2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

La Dieta “BARF” que ofrece “PETIS” es un alimento crudo que contiene proteína, verduras, frutas, vitaminas y más. Los beneficios de alimentar a las mascotas de esta manera le proveen beneficios tales como aumentar la energía y vitalidad, cabello sano, dentadura sana, reducción en mal aliento y olor corporal, mejora el sistema digestivo entre otros.

**2.3.1 Características físicas externas.** Su forma puede ser cuadrada o rectangular. El tamaño varía según la porción/gramaje, el color es rojizo y la textura es blanda (mientras esté a temperatura ambiente) o compacta y dura (mientras esté congelada).

**Fotografía 1. Características físicas externas**



Fuente: Elaboración propia

**2.3.2 Presentación del producto.** El producto se ofrece en 4 presentaciones las cuales son: 14x10, 14x14, 20x15 y 24x15. Estas referencias varían según la cantidad de alimento que consuma el canino. Esta dieta se oferta en paquetes de 28 porciones (2 porciones diarias por 14 días).

**Cuadro 4. Referencias de gramaje**

REF.	GRAMOS
14 X 10	50 a 110 g
14 x 14	110 a 180 g
20 x 15	180 a 460 g
24 x 15	460 a 600 g

Fuente: Elaboración propia

**2.3.3 Productos competidores.** Entre los productos competidores que se encuentran posicionados en el mercado y tiene más recorrido son: los concentrados, piensos. También se puede considerar como producto competidor la dieta “BARF” horneada.

**2.3.4 Atributos diferenciadores.** Entre las características que hacen destacar el producto (dieta “BARF”), es que es 100% natural. Pero más que ser natural (claramente la calidad y naturalidad es indispensable), el alimento que ofrece “PETIS” tiene un plus y es que la venta es personalizada. Esto quiere decir que a cada perro se le vende exactamente lo que debe de comer por porción, según las características fisiológicas de los mismos, contribuyéndoles de manera eficiente los nutrientes necesarios y adecuados, sin la preocupación de que se le esté dando más o menos comida a la mascota.

**2.3.5 Cuidados especiales del producto.** Este alimento para tener un mayor tiempo de conservación es indispensable y necesario mantenerlo congelado, de esta manera puede durar hasta un mes aproximadamente. El modo correcto de servirlo es:

- Bajar a refrigerar las porciones que se le darán a la mascota en el día.
- Sacar de la nevera y dejar reposar a temperatura ambiente media hora antes de brindar el alimento a la mascota. Una opción alternativa a esta después de sacar del refrigerador es calentar en un horno microondas por 40 segundos, o en su defecto en una paila con un poquito de agua.

## **2.4 CLIENTES**

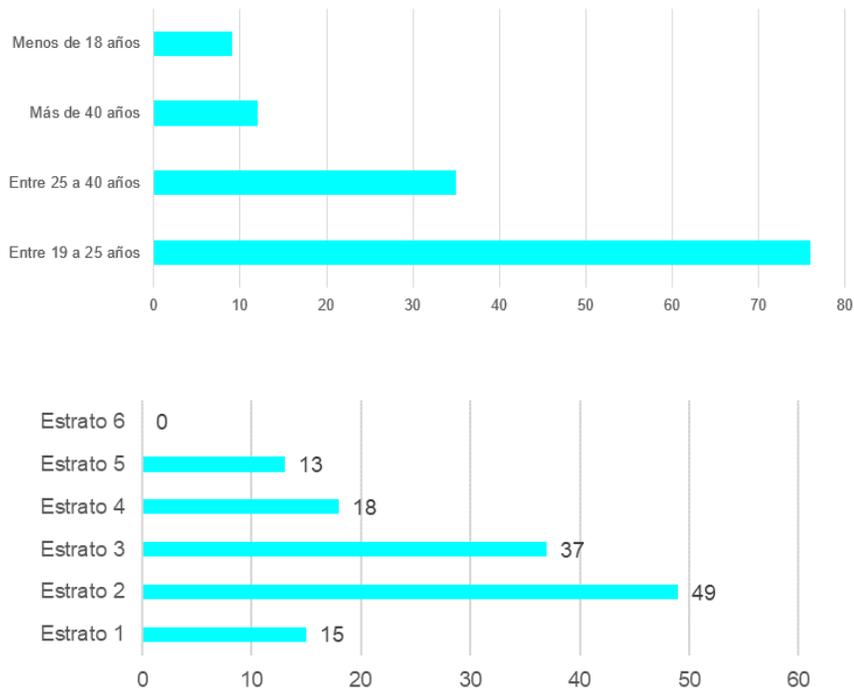
**2.4.1 Investigación de mercado.** Este trabajo de campo se realiza con el fin de conocer la aceptación del producto que tiene la población objetivo y así tener un acercamiento a lo que sería la viabilidad de la empresa en la ciudad de Cali. Por ende, se realizó un análisis descriptivo donde se logran apreciar los intereses reales de las personas en cuanto a sus mascotas como lo pueden ser, buena alimentación, salud, estética, y ver cómo se posiciona la empresa en cuantos a los requerimientos de los consumidores y dueños en el factor externo del mercado de la dieta BARF.

Para esta investigación de mercado se empleó una encuesta por medio de un formulario Google, consta de 12 preguntas dirigidas a las personas con mascotas, especialmente perros ya que a ellos va dirigido la dieta BARF. En esta encuesta participaron más de 200 personas, donde se logra analizar e identificar las necesidades y las prioridades de los dueños de las mascotas acerca de su bienestar y agrado por el producto. Los resultados de la encuesta se dividen en tres factores, perfil del consumidor, percepción del consumidor y disposición de compra.

### **2.4.1.1 Perfil del consumidor.**

**Aspectos sociodemográficos.** Según los resultados de la encuesta realizada la mayoría de población tiene entre 19 y 25 años y residen en estratos 2 y 3 principalmente (ver grafica 3). Según estas características, la población objetivo tiene la capacidad de adquisición, teniendo en cuenta que el producto que se ofrece tiene un precio que se encuentra en el rango promedio de la competencia, sin embargo, es más económico que algunas marcas pues ellas ya están posicionadas en el mercado y “PETIS” está iniciando el proceso de abrir las puertas del sector de las mascotas.

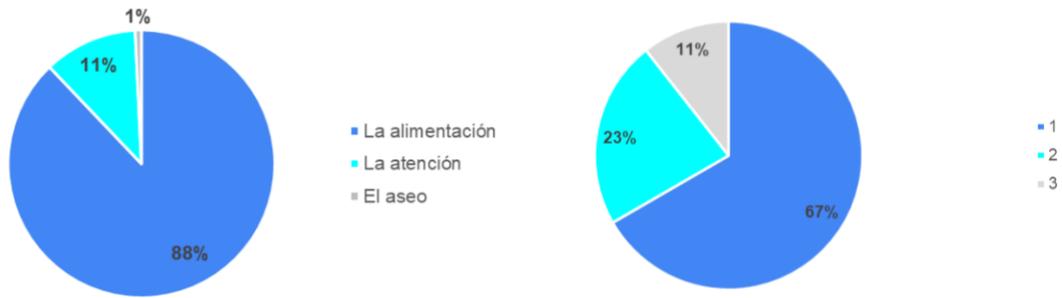
**Grafica 3. Edad y estrato socioeconómico**



Fuente: Elaboración propia

Además, se les consultó sobre cual consideran que es el factor más importante para que su mascota tenga buena salud, a lo que el 88% contesto que es la alimentación, resultando esto a favor del proyecto a desarrollar ya que se relaciona directamente con el objetivo de este. Por otro lado, de la totalidad de los encuestados el 67% tiene por lo menos una mascota, mientras que el restante tiene 2 o más mascotas (ver grafica 4).

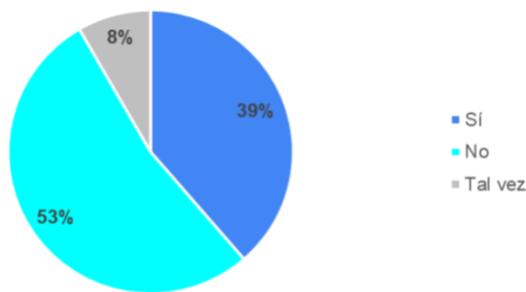
**Grafica 4. Factor más importante para el comprador y cantidad de mascotas**



Fuente: Elaboración propia

**2.4.1.2 Percepción del consumidor.** Por otro lado, gran parte de los posibles consumidores encuestados consideran que las mascotas tienen un papel muy importante en el núcleo familiar, en algunos casos considerándolos más que una mascota. En cuanto al conocimiento que las personas tienen sobre la dieta “BARF” un 53% no sabe o no ha escuchado sobre este tipo de alimentación para mascotas y el 39% si sabe o si ha escuchado sobre la alimentación natural para los animales (ver grafica 5).

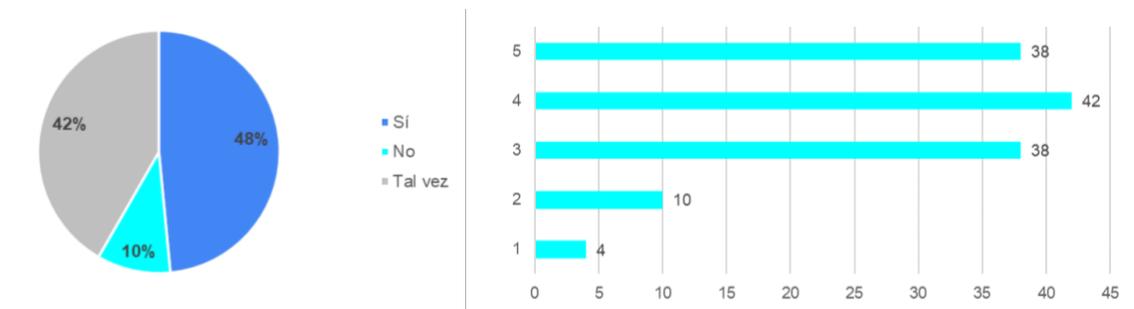
**Grafica 5. Conocimiento de las personas sobre la dieta "BARF"**



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, aunque más de la mitad de la población respondió que no tiene conocimiento sobre la dieta, después de una breve explicación sobre qué es y sus beneficios tienen en consideración que este alimento puede reemplazar el concentrado y también consideran que aporta diferentes beneficios para la salud y vida de su mascota calificando del 1 al 5, donde 1 es el más bajo y 5 el más alto (ver grafica 6).

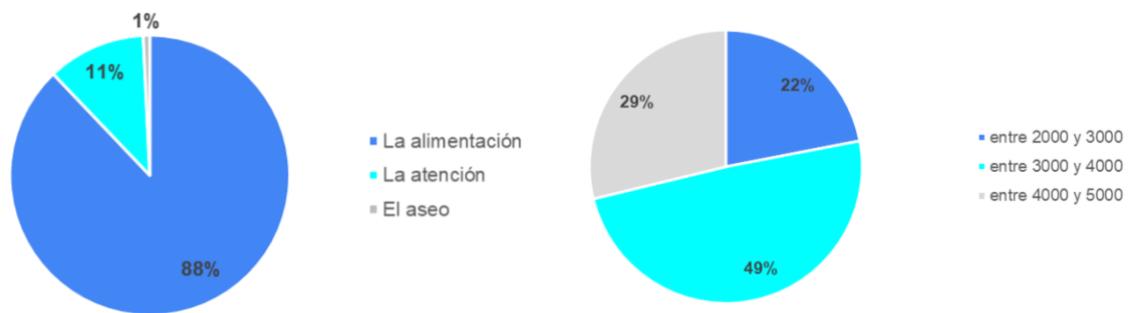
**Grafica 6. Consideración cambio de alimento y beneficios en la salud**



Fuente: Elaboración propia

**2.4.1.3 Disposición de compra.** Dentro de los factores que influyen en la decisión de compra de los encuestados, la más representativa es la calidad del alimento con un 57% y como segundo factor indican que compran según las recomendaciones que tengan sobre un producto en específico. El 49% está dispuesto a pagar entre \$3.000 y \$4.000 por el producto que se ofrece y el 29% tiene la disposición de pagar más de \$4.000 por el mismo (ver grafica 7).

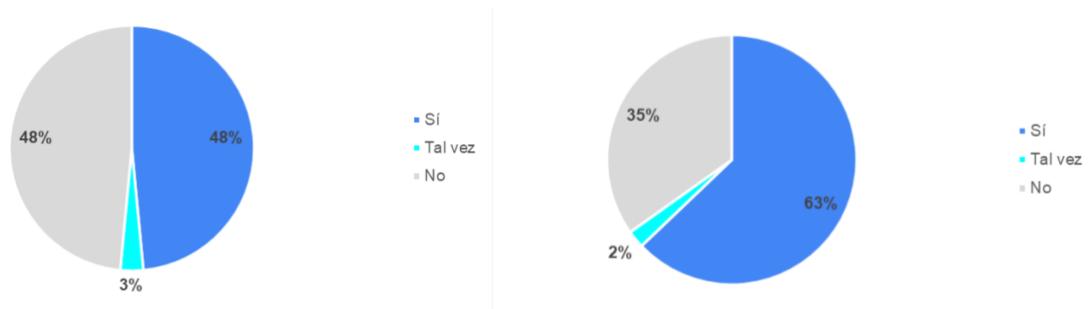
**Grafica 7. Factor de decisión de compra y precio a pagar**



Fuente: Elaboración propia

Por último, se obtuvieron unas respuestas muy positivas y alentadoras puesto que gran parte de la población (48%) a la que se dirigió la encuesta están dispuestos a cambiar la alimentación convencional de sus mascotas por dieta “BARF” y también el 63% de ellos están interesados en adquirirla con “PETIS” (ver grafica 8).

**Grafica 8. Disposición cambiarse a dieta “BARF” y adquirirla en “PETIS”**



Fuente: Elaboración propia

**2.4.2 Clasificación de los clientes.** Los clientes se clasifican según el tamaño o cantidad de alimento que consume la mascota, puesto que estas dos características son relativas.

- Cliente con perro pequeño: Las porciones son entre 50 a 100 gr. El alimento es muy asequible y no se necesita mucho espacio de almacenamiento.
- Cliente con perro pequeño-mediano: Porciones de 100 a 200 gramos. El alimento es asequible y el espacio de almacenamiento es moderado.
- Cliente con perro mediano-grande: Porciones de 200 a 400 gr. El alimento es asequible pero el valor es más elevado (por aumento en gramos por porción). Necesita de un espacio un poco más amplio para que se conserve mejor la comida.
- Cliente con perro grande: La porción es mayor a 400 gr. El valor del alimento sigue siendo asequible, sin embargo, el valor es más elevado ya que la cantidad de alimento aumenta considerablemente. Se debe tener un espacio de almacenamiento amplio que conserve adecuadamente la dieta.

**2.4.3 Características del cliente.** La población objetivo por ser mayor de edad se referencia como personas que tienen empleo y un poder adquisitivo medio-alto (teniendo en cuenta también el estrato) que les permite comprar el producto.

Cabe destacar que personas que buscan este tipo de producto para su mascota dan a entender que quieren a su perro y por ende lo mejor para ellos, un alimento de calidad y que sea amigable con sus bolsillos.

**2.4.4 Bases de decisión de compra.** Se espera que los clientes decidan comprar en la dieta “BARF” de “PETIS” gracias a que ofrece un producto natural, de calidad, con muchos beneficios para la mascota, tiene un precio asequible, el servicio al cliente y seguimiento es eficiente, hay diversas formas de pago, despachos eficientes y facilidad de entrega y/o distribución.

**2.4.5 Formas de pago.** Se manejarán 4 formas de pago:

- Pago contra entrega
- Transferencia por Davivienda
- Transferencia por Bancolombia
- Transferencia por Nequi

Con estas diferentes formas de pago se busca la comodidad tanto del cliente como de la empresa, siendo así más asequible el alimento que se ofrece al público.

## 2.5 COMPETENCIA

La empresa está ubicada en la comuna 8 de Cali, sin embargo, muchos de los pedidos se llevan a domicilio a diferentes sectores de la ciudad, por ende, la competencia directa será apreciada a nivel local. Debe de entenderse que se considera competencia directa a toda empresa que venda alimento “BARF” crudo u horneado, aún si no es su actividad principal, por ejemplo, tiendas de mascotas físicas/virtuales o veterinarias.

A continuación, se nombrarán algunas empresas que ofrecen la dieta “BARF” para mascotas en la ciudad de Cali y el valor comercial por libra (la comparación se realizará con dieta “BARF” a base de pollo ya que es el sabor que maneja “PETIS”).

**Cuadro 5. Competencia directa**

Empresa	Dirección	Página web	Característica	Servicio	Precio
Pixie	Cl. 11a ## 40 - 20, Bogotá	<a href="https://pixie.net.co/">https://pixie.net.co/</a>	Realiza la dieta “BARF” de diferentes proteínas como lo es pollo, carne, cordero. Maneja una presentación de 500g.	Virtual - presencial	7000
Dieta cruda Barf	Cl. 9b ## 22-01	<a href="https://dietarudabarf.com/">https://dietarudabarf.com/</a>	Esta empresa ofrece a parte de las dos principales proteínas que son pollo y carne. Maneja presentación de 7 porciones de 150g (1 PAQ equivale a 1 kl). El precio se toma por 500 gr.	Virtual - presencial	4000
Mr. Barf	Cra. 27 #4- 46 oeste	<a href="https://mrbarf.com/">https://mrbarf.com/</a>	En sus productos contiene: Pollo, Ternera, Corazón, Hígado, Mollejas, Zanahoria, Espinaca, y demás. El siguiente precio equivale aprox. a 600 gr de Dieta Barf Premium	Virtual - presencial	4800

Empresa	Dirección	Página web	Característica	Servicio	Precio
King Barf	Tienda virtual	<a href="https://kingbarf.co/tienda/">https://kingbarf.co/tienda/</a>	En esta empresa manejan porciones dependiendo las necesidades. El siguiente precio equivale aprox. a 500 gr de Dieta Barf Premium.	Virtual	4500
Barf Max	Av. Roosevelt #41-57	<a href="http://dietabarfnatural.com/DietaBarf/">http://dietabarfnatural.com/DietaBarf/</a>	Es una empresa caleña el cual proporciona la dieta Barf de acuerdo a las proteínas pollo y carne. El siguiente valor equivale a 500 gr aprox.	Virtual - presencial	4000

Fuente: Elaboración propia

Algunas de las antes mencionadas empresas poseen ventajas en el mercado y se pueden considerar como líderes en este segmento de mercado, ya que tienen posicionada la marca comercial, cuentan con buena publicidad, años de experiencia, distribuidores autorizados en diferentes ciudades, entre otros aspectos. Un ejemplo de estos es la marca PIXIE, (a esta la consideramos como la líder), al igual que PETIS produce alimento BARF para mascotas, pero esta es horneada. Como se puede apreciar, esta marca ofrece la libra de dieta BARF a \$7.000 pesos, precio que es elevado en comparación de las demás, sin embargo, la publicidad con la que cuenta le da un valor agregado, debido a que muchas de las mascotas de los famosos de Colombia consumen dicha marca, influenciando así a muchas personas.

También se considera como competencia indirecta los piensos y alimentos procesados, pues estos son muy cotizados en el mercado por ser los más comunes para mascotas. Sin embargo, comprar estos alimentos muchas veces sale más costoso que adquirir la dieta BARF, puesto que la cantidad de cada porción pocas veces es calculada o bien servida por el dueño, no solo se desperdicia alimento, sino que posteriormente le puede traer problemas de salud a la mascota. Marcela Jiménez y Beremiz Sánchez (2020) explican que a las mascotas se les debe tener

una porción de alimento adecuada a sus características y un horario para comer, de no ser así pueden tener afectaciones en su metabolismo, gastritis, vómitos, sobrepeso o en su defecto desnutrición, problemas óseos, etc.

Cada vez la competencia aumenta, pues ahora las mascotas no son sólo mascotas, son más que eso, son amigos fieles, seres queridos y hasta un integrante importante en la familia, también son los más consentidos y muchas personas han visto una oportunidad de negocio en el mercado de las mascotas, debido a que al ser considerados más que una mascota, las personas invierten más en ellos, queriendo que su calidad de vida aumente, que sean sanos, felices y que se sientan amados PETIS tiene la intención de resaltar por medio del alimento BARF lo apreciadas que son las mascotas para las personas en la actualidad. Esta idea de negocio tiene la posibilidad de entrar en competencia con otras marcas ya que se ofrece y se conserva un 100% la calidad y naturalidad de los ingredientes, además de que no es necesario tener un alto nivel de poder adquisitivo debido a lo económico que se ofrece esté al público.

## 2.6 PLAN DE MERCADEO

**2.6.1 Estrategia de precio.** El precio previsto del producto está dentro del rango promedio de los precios de la competencia para mantenerse dentro del mercado. En el cuadro se describe la estrategia del precio.

**Cuadro 6. Estrategia de precio**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Precio previsto y razón de ser.	El precio previsto es de \$7.000 pesos. Tomando el precio promedio según la competencia.
Margen de utilidad unitario mínimo para cubrir inversión y rendimiento mínimo.	El margen de utilidad unitario mínimo para cubrir inversión y rendimiento mínimo es de \$4.000 pesos.
Posibilidad de que el precio previsto le brinde al producto una entrada rápida en el mercado.	85% debido a que los precios que ofrece la competencia (ya establecida) se aproxima al valor previsto.
Potencial de expansión del mercado previsto.	Para los siguientes años se aumentará según crecimiento económico del país y/o mercado.

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Justificación para un precio diferente del de la competencia.	No es un precio diferente, pues está dentro del rango promedio de los precios establecidos por la competencia
Posibles niveles de variación de precios para resistir una guerra de precios.	Los precios podrían variar entre un 2% a 3%
En caso de que su precio sea mejor que el de su competencia, explique cuáles son las ventajas comparativas de su operación, que le permiten hacer esto.	Buenos proveedores que suministran calidad a un excelente precio y una demanda eficiente acompañada de una excelente planeación y gestión en producción.
¿Qué descuentos planea ofrecer? ¿Por volumen o por pronto pago?	Inicialmente no se realizarán descuentos, pues se presentarían pérdidas y la empresa necesita tener solvencia para crecer eficientemente y establecerse en el mercado.
Tasas de crecimiento de los precios.	Para el año siguiente se proyecta un crecimiento en los precios de 3%

Fuente: Elaboración propia

**2.6.2 Estrategia de venta.** A continuación, se presentan las estrategias de ventas las cuales permiten identificar el tamaño de la población a la cual estaría destinada el producto y así poder realizar una proyección de clientes potenciales en la que se realizara el mayor esfuerzo de venta.

**Cuadro 7. Estrategias de ventas**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Clientes iniciales.	Personas en la ciudad de Cali con perros mayores a 4 meses.
Clientes que recibirán el mayor esfuerzo de venta.	Personas en la ciudad de Cali con perros grandes o más de dos perros en estratos 3,4 y 5.
Mecanismos de identificación de clientes potenciales y formas de establecer contactos con ellos.	Redes sociales, eventos de mascotas, visitas a parques (domingos).
Características del producto o servicio (calidad, precio, entrega rápida y cumplida, garantías, servicios, etcétera) que se enfatizará en la venta.	El producto es 100% natural y aporta muchos beneficios al perro. La dieta se entrega porcionada para facilidad y comodidad del cliente a la hora de servir. El precio es asequible.
Conceptos especiales que se utilizarán para motivar la venta.	Reduce el olor corporal, el pelo se vuelve más sano, reduce la placa en los dientes, se reduce el mal aliento, mejora el sistema digestivo y con ello el volumen de heces (olor y consistencia), fortalece el sistema inmune.

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Cubrimiento geográfico inicial.	Cali
Plan de ampliación geográfica.	Jamundí, Palmira, Yumbo, Candelaria.
Clientes especiales (proyectos en ejecución, oportunidades temporales, etcétera).	Participación en ferias y concursos para mascotas.

Fuente: Elaboración propia.

**2.6.3 Estrategia promocional.** Con la estrategia promocional se busca explotar la identidad de la empresa y plasmar hacia los posibles clientes un producto llamativo, que brinda bienestar y sea asequible su obtención. A continuación, se presentan propuestas para desarrollar la estrategia.

**Cuadro 8. Estrategia promocional**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Nombre	"PETIS"
Logotipo	
Slogan	¡TU MASCOTA TE LO AGRADECERÁ!
Mecanismos y/o medios para llevar el producto a la atención de los posibles compradores (publicidad clásica, mercadeo directo, eventos y ferias, Internet, visitas a clientes).	Volantes, Tarjetas de presentación, Promoción por redes sociales (anuncios vía Instagram, Market place, etc.) Participación en eventos para mascotas. Mercadeo en parques y ciclo vida.
Ideas básicas para presentar en la promoción.	
Mecanismos de ayuda a la venta (promociones, material POP).	Tarjetas de imán para nevera, Pañoletas.
Programa de medios (frecuencia, valor).	Eventos para mascotas. 1 vez al mes o cuando exista un evento en el que se pueda participar y se encuentren clientes potenciales.
Personal necesario. Proveedor de servicios.	El personal dependerá de la magnitud o fuerza del evento.

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia publicitaria es una táctica comercial para llamar la atención de los clientes potenciales, identificando a personas que tengan mascotas o generándoles preguntas por medio de encuestas acerca de sus gustos con los animales y que sean preferiblemente perros. También se plantean campañas y participaciones en eventos que tengan relación con las mascotas, para así cautivar al público directamente.

**Cuadro 9. Estrategia publicitaria**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT	VALOR TOTAL	JUSTIFICACIÓN
1000	<b>VOLANTES</b>	\$ 46	\$ 46.000	Se repartirán en parques, centros comerciales, eventos de mascotas, unidades residenciales y demás.
1000	<b>TARJETAS DE PRESENTACIÓN</b>	\$ 34	\$ 34.000	Son importantes en la publicidad, contienen los datos de contacto de la empresa para que los clientes se puedan comunicar fácilmente.
1	<b>CAMPAÑA DE LANZAMIENTO</b>	\$ 500.000	\$ 500.000	Por medio de la campaña se darán muestras de lo que es la dieta "BARF", se realizaran obsequios a las primeras 20 mascotas de clientes que hagan pedidos.
		<b>VALOR TOTAL</b>	<b>\$ 580.000</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**2.6.4 Estrategia de distribución.** En el siguiente cuadro se presenta la estrategia de distribución, la cual se implementará para brindar un mayor alcance en cuanto a los clientes que quieran acceder al producto. Por ende, se brindará un servicio a domicilio o de su preferencia también podrá acercarse al punto de venta.

**Cuadro 10. Estrategia de distribución**

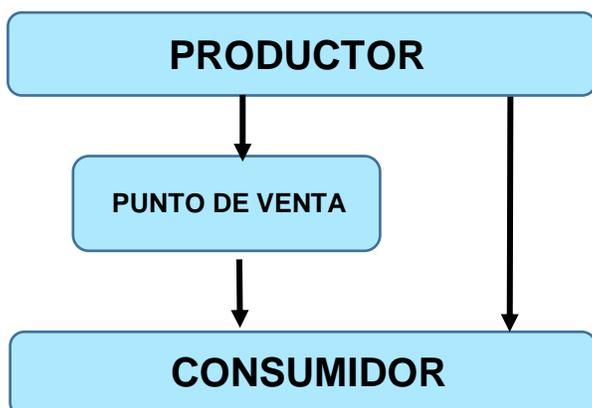
ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Canales de distribución que usará (distribuidores, franquicias, mayoristas,	Los canales de distribución serán vía internet (redes sociales, Marketplace, etc.). Se

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
agentes de venta, comisionistas, call center, Internet).	estudiará en un futuro a corto plazo la posibilidad de incluir puntos de ventas.
Puntos de venta.	El punto de venta que se manejará será inicialmente en Cali. Para un futuro se proyecta puntos de ventas en municipios aledaños a Cali.
Métodos de despacho y transporte	Los pedidos se producen en orden de llegada. La producción del día se despacha al día siguiente en ruta (si es por domicilio), o se entrega el mismo día si el cliente recoge en el punto de venta. Los domicilios se realizan por medio de un tercero, vía terrestre.
Costos de transporte y seguro.	El domicilio tendrá un valor asignado adicional al producto. Este valor será equivalente a \$7.000 pesos, siendo el 82% para el domiciliario y 18% para la empresa.
Política de inventario de producto terminado (en días).	El asesor comercial en conjunto con los operarios maneja unas planillas de producto terminado, cuántos pedidos están listos. Los despachos por domicilio se dejan en almacenamiento máximo 2 días y para entrega en punto de venta máximo 3 días.
Equipos y personal de distribución.	El personal necesario para la distribución es un tercero contratado para realizar los domicilios. Por otro lado, en el punto de venta una persona estará encargada de coordinar: despacho directo a cliente y despacho por medio de domicilios.

Fuente: Elaboración propia.

En la estrategia de distribución que se maneja es simple, solo se manejan dos canales los cuales son Productor-consumidor y Productor-punto de venta-consumidor.

**Figura 2. Estrategia de distribución**



Fuente: Elaboración propia

**2.6.5 Políticas de servicios.** Las políticas de servicio se establecen para ofrecer una atención al cliente clara y concisa, además de establecer parámetros que se deben aplicar al momento de ofrecer el producto. Los términos y garantías dictan las condiciones sobre las cuales se entrega el producto, en qué casos se da garantía y en cuáles no, además de las condiciones de compra y despacho. También en estas políticas se estipula el tipo de servicio al cliente que se ofrece, así como las formas de pago y el seguimiento post venta que se realiza.

**Cuadro 11. Políticas de servicios**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Términos de las garantías.	Si la dieta “BARF” no es almacenada correctamente por el cliente no se aceptarán devoluciones. El producto tiene garantía siempre y cuando en el momento de la entrega o almacenamiento el cliente perciba un olor extraño o alguna porción este reventada; para que la garantía se cumpla, se debe informar de inmediato a la empresa para reponer las bolsas dañadas en caso de imperfección del empaque o volver a programar el pedido en caso de que tenga defectos de calidad el alimento. El pedido se debe hacer con mínimo 8 horas de anticipación. La ruta del domicilio es programada según la cantidad de despachos en la ciudad, el cliente se mantendrá informado sobre el status de su respectiva compra. La empresa siempre verificará los pedidos con los clientes antes de producirlos, durante el empaquetado y antes de despacharlos, en caso

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
	de que el pedido llegue incompleto la empresa se hará cargo y se enviará el faltante.
Tipo de servicios a clientes.	El servicio es personalizado, el contacto se hace directamente con el cliente buscando conocer las necesidades de su mascota
Mecanismos de atención a clientes.	Se atienden personalmente y virtualmente vía WhatsApp o redes sociales.
Políticas de cobro de servicios.	Los pagos son contra entrega. Se recibe efectivo o transferencia.
Servicios post venta.	El seguimiento a los clientes después de la venta es constante, verificando es estado de aceptación que tiene la mascota frente a la dieta "BARF", también se hace seguimiento a las características físicas y saludables en caso de que se deba ajustar la porción (en cachorros se deben actualizar los datos mínimo 1 vez por mes). Según fecha de compra se contacta al cliente para programar una próxima compra (el paquete de 28 porciones dura 14 días).
Personal para su política de servicios.	Asesor comercial

Fuente: Elaboración propia.

**2.6.6 Tácticas de ventas.** "PETIS" tendrá fuerza de venta propia y para iniciar estará encargada una persona, pues por el volumen de producción inicial no se necesita emplear a otro. Esta persona será capacitada en aspectos como servicio al cliente, formas de manejar las ventas y sobre todo se capacita sobre todo lo relacionado con la dieta BARF, como: en qué consiste, cuáles son sus beneficios, cuál es la porción adecuada para cada perro, precios que se manejan, modos de pago, servicio a domicilio, programación de pedido, etc.

**Cuadro 12. Tácticas de ventas**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
¿Tendrá fuerza propia de ventas o recurrirá a representantes de ventas o a distribuidores? ¿Cuál será el costo del servicio?	Tendrá fuerza propia de ventas. Sin embargo, según la aceptación del mercado en un corto o mediano plazo se implementarán distribuidores autorizados (veterinarias, pet's shop y demás interesados).

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
<p>En el caso de usar fuerza propia de ventas, ¿cómo va usted a contratarla, entrenarla y remunerarla? ¿De qué tamaño será?</p>	<p>Inicialmente estará encargada una persona, pues el volumen de producción no requiere de otra. Tiene que ser una persona proactiva, responsable, disciplinada, atenta, amable, con comunicación asertiva y escucha activa. Sera capacitada en temas internos (producto, procesos, etc.) y se enfatizara en ofrecer un buen servicio al cliente, para ganar la confianza y fidelidad de los clientes.</p>
<p>Describa los descuentos que dará a mayoristas y minoristas y compárelos con los brindados por su competencia.</p>	<p>El producto se ofrecerá directamente desde el punto de venta, redes sociales o publicidad propia de la empresa. El producto se vende al detal y habrá promociones vigentes iniciando.</p>
<p>Describa los acuerdos comerciales, económicos, financieros y laborales establecidos con distribuidores o representantes de ventas (precios, descuentos, número de personas, derechos exclusivos de representación, formas de pago, apoyo logístico, etcétera).</p>	<p>No se manejarán acuerdos comerciales con distribuidores inicialmente, por lo menos en los 2 o 3 primeros años.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 3. ANÁLISIS TÉCNICO

#### 3.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS TÉCNICO

En este capítulo se presentará la información técnica del producto, el proceso de producción, maquinaria e insumos necesarios para dichos procesos y demás aspectos relacionados con los aspectos netamente relacionados a la fabricación de la dieta “BARF”.

#### 3.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO

**3.2.1 Producto.** A continuación, se presenta la ficha técnica del producto a ofrecer.

Cuadro 13. Ficha técnica

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO		FECHA: SEPTIEMBRE 2021
VERSIÓN 1.0		
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>DIETA “BARF” PARA MASCOTAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	La dieta “BARF” trata sobre cómo alimentar a las mascotas a base de crudos biológicamente adecuados para ellos. Este alimento contiene proteína, verduras, frutas y minerales, los cuales traen múltiples beneficios.	
<b>LUGAR DE ELABORACIÓN</b>	Producto elaborado en la planta de producción ubicada en Cali-Valle del Cauca. Dirección: Cra 11# 62b-10 / Barrio La Nueva Base	
<b>INGREDIENTES</b>	Hueso de pollo carnudo, vísceras de pollo, zanahoria, espinaca, fruta (mango, banano, papaya), avena o quinua, maicena, minerales, aceite de oliva.	
<b>PRESENTACIÓN Y EMPAQUE</b>	Ref. 14 X 10 (51 a 110 gr)	El empaque es en bolsa plástica zipper, la referencia varía según los gramos.
	Ref. 14 X 14 (111 a 180 gr)	
	Ref. 14 X 10 (181 a 450 gr)	
	Ref. 14 X 10 (451 a 600 gr)	
	COLOR:	Característico, rojo, café

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO		FECHA: SEPTIEMBRE 2021
		VERSIÓN 1.0
<b>CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS</b>	OLOR:	Carne cruda
	SABOR:	Carne cruda
	TEXTURA:	blanda, solida
<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	A temperatura ambiente:	2 horas
	Refrigerada:	48 horas
	Congelada:	30 días
<b>CONDICIONES DE CONSERVACIÓN</b>	Conservar congelado si no se va a servir para evitar el deterioro y perdida de componentes del alimento. Para servir, dejarla refrigerando 6 horas antes para previa descongelación y posterior a esto, poner en reposo a temperatura ambiente por 30 0 60 min antes de ofrecerle la dieta a la mascota.	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2 Metodología para el estudio del proyecto.

**3.2.2.1 Ámbito del proyecto.** El producto que ofrece “PETIS” pretende satisfacer las expectativas de los clientes y las necesidades de los consumidores, brindando una dieta “BARF” 100% natural y de alta calidad, que favorezca la salud de los perros gracias a todos los beneficios que les aporta. Con respecto a la parte interna de la empresa, el producto afecta todas las áreas, ya que, por ser la única fuente de ingresos, todos los procesos se centran en él y todo el personal trabaja en pro del cumplimiento de dichos procesos de manera eficiente para así obtener un producto que cumpla con lo prometido y genere confianza en los clientes.

**3.2.2.2 Maquinaria y equipo requerido.** A continuación, se presenta la maquinaria y equipo requerido para operar en la empresa.

**Equipo de cómputo y comunicación.** El equipo de cómputo y comunicación lo utilizará principalmente la persona encargada de las ventas y administración de la empresa. Entre los equipos está una impresora, un computador portátil y un celular.

**Tabla 1. Equipo de cómputo y comunicación**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Impresora Multifuncional HP Ink Tank Wireless 410	1	\$ 619.900	\$ 619.900
Computador HP Aio Celeron Ram 4Gb 1Tb Blanco	1	\$ 1.369.900	\$ 1.369.900
Samsung Galaxy A21S Negro 128Gb	1	\$ 798.900	\$ 798.900
<b>TOTAL, QUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN</b>			<b>\$ 2.788.700</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Muebles y enseres.** Los muebles y enseres se piensan en las necesidades de las diferentes áreas, entre ellos se establece que se necesitan sillas, mesas, estantes y un escritorio.

**Tabla 2. Muebles y enseres**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Sillas	4	24.900	\$ 99.600
Mesas	5	100.000	\$ 500.000
Estantería	1	269.900	\$ 269.900
Escritorio	1	199.900	\$ 199.900
<b>TOTAL, MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 1.069.400</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Maquinaria y equipo.** Para la maquinaria y equipo es indispensable tener una moledora industrial inicialmente, dos congeladores para almacenar la materia prima y el producto terminado y cuatro basculas gramera digitales para dividir las porciones de cada mascota según su necesidad.

**Tabla 3. Maquinaria y equipo**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Moledora industrial	1	1.900.000	\$ 1.900.000
Congelador	2	2.590.000	\$ 5.180.000
Bascula gramera digital	4	18.900	\$ 75.600
<b>TOTAL, MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>\$ 7.155.600</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Útiles de oficina y papelería.** Para los útiles oficina se tienen en cuenta los materiales necesarios para las tareas del área administrativa y ventas principalmente.

**Tabla 4. Útiles de oficina y papelería**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Resmas de papel tamaño carta	2	4.950	9.900
Carpetas legajadoras	2	500	1.000
Cuaderno	1	2.000	2.000
Talonnario facturación	4	1.300	5.200
Recibos de caja	3	2.000	6.000
Comprobantes de egreso	3	2.000	6.000
Lapiceros	5	500	2.500
Resaltadores	2	1.300	2.600
Grapadora	1	5.000	5.000
Caja de grapas	2	2.000	4.000
Perforadora	1	5.000	5.000
Tijeras	1	2.000	2.000
Cinta	2	2.000	4.000
Clips	1	2.200	2.200
Tóner impresor	1	50.000	50.000
<b>TOTAL, ÚTILES DE OFICINA Y PAPELERÍA</b>			<b>\$ 107.400</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Implementos de aseo y cafetería.** Estos se requieren para todas las áreas en general, pues son implementos básicos de limpieza, sobre todo.

**Tabla 5. Implementos de aseo y cafetería**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Café	3	8.500	25.500
Azúcar	3	2.000	6.000
Vasos desechables	1	2.000	2.000
Jabón de loza	1	6.250	6.250
Esponja	2	500	1.000
Trapos	3	500	1.500
Bolsa de basuras	10	500	5.000
Jabón de manos	1	5.400	5.400
Limpia pisos	1	3.000	3.000
Jabón azul	2	1.500	3.000
Papel higiénico	6	1.200	7.200
Escoba	1	5.000	5.000
Recogedor	1	5.000	5.000
Trapeador	1	7.000	7.000
<b>TOTAL, ÚTILES DE OFICINA Y PAPELERÍA</b>			<b>\$ 84.838</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Inversión maquinaria y equipo de cómputo.** En el siguiente cuadro se resumen los anteriores, con el fin de obtener un valor general a invertir en maquinaria y equipo requerido por la empresa.

**Tabla 6. Total inversión maquinaria y equipo requerido**

DESCRIPCIÓN	VALORES
Equipo de cómputo y comunicación	\$ 2.788.700
Muebles y enseres	\$ 1.069.400
Maquinaria y equipo	\$ 7.155.600
Útiles de oficina y papelería	\$ 107.400
Implementos de aseo y cafetería	\$ 84.838
<b>TOTAL, INVERSIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO</b>	<b>\$ 11.203.950</b>

Fuente: Elaboración propia.

**3.2.3 Diagramas y planes de desarrollo.** A continuación, se presenta el proceso de producción o plan funcional y con ello el diagrama de bloques, diagrama de flujo y diagrama de operaciones que se han diseñado para la empresa “PETIS”.

**3.2.3.1 Proceso de producción.** El proceso de producción se rige por los siguientes pasos:

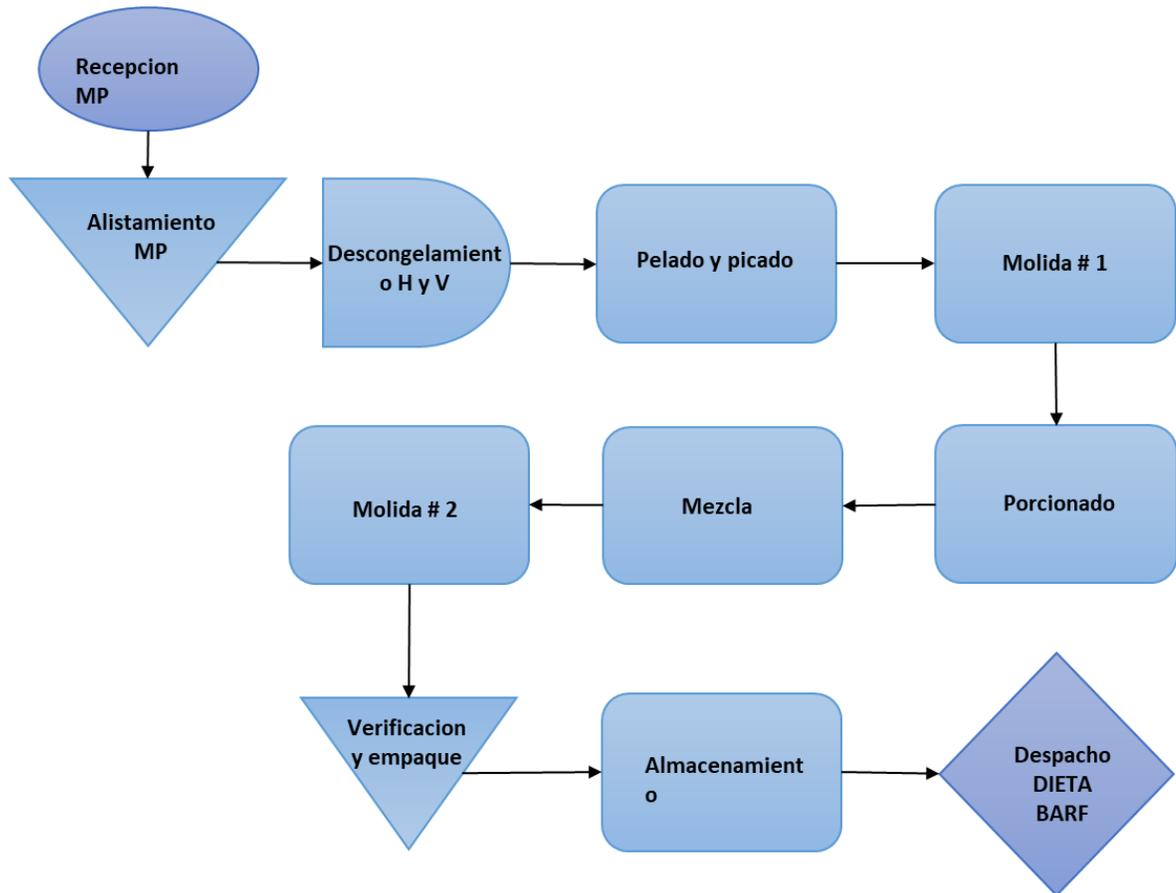
- *Paso 1: Recepción materia prima:* Se recibe y verifica el buen estado de la materia prima para la preparación del producto. En este paso se pueden dar las mermas de inventario por producto que no cumpla con la calidad requerida para preparar un buen alimento.
- *Paso 2: Alistamiento materia prima:* se alista la materia prima como zanahoria, la fruta, el hueso, las vísceras, la espinaca, la avena, la maicena, el aceite de oliva y los minerales. También se preparan las bolsas para empacan las porciones y las bolsas en que se despacha cada pedido.
- *Pasó 3: Descongelamiento MP.:* El hueso y la víscera se deja en reposo para que se descongelen y se puedan moler de manera adecuada.
- *Pasó 4: Pelado y picado:* La zanahoria y la fruta se lavan y luego se pican en trozos pequeños-medianos. La espinaca se pone en un lugar fresco donde no le dé directamente el sol.
- *Pasó 5: Molida #1:* para la primera molida se vierte en un tarro o directamente en la moladora el 80% de hueso y el otro 20% en vísceras (esta cantidad es relativa según el tarro o capacidad de la moladora). Cuando esté molida toda la cantidad de hueso y vísceras que se vayan utilizar, se procede a empezar con la segunda molida.
- *Paso 6: Molida #2:* en esta se agrega en un tarro 5 kg de carne (hueso y vísceras de la primera molida), 1 kg de espinaca, 1 kg de zanahoria, ½ kg de fruta y 5 kg de carne, para un total de 12.5 kg por tarro. Se inicia la segunda molida con todos

estos ingredientes y cada tarro es embolsado por aparte, para tener una mejor distribución y almacenamiento de la cantidad producida.

- *Pasó 7: Preparación y mezcla del alimento:* se vierte una de las bolsas que ya tiene las dos molidas en un tarro, a esta se le agregan 3 cucharaditas de minerales, 3 cucharaditas de maicena, 1 ½ taza de avena o quinua y 2 copas pequeñas de aceite de oliva. Con un guante se mezcla todo hasta que se integren bien los ingredientes.
- *Pasó 8: Porcionado:* se empieza a empacar por orden de despacho (si hay entregas el mismo día), o por orden de gramaje. Las bolsas vienen previamente separadas para cada perro (nombre, cantidad de porciones y cantidad de gramos por porción), el cual facilita el trabajo haciéndolo más eficiente. Todas y cada una de las bolsas se pesan en una gramera para verificar que la cantidad de comida proporcionada es la estipulada.
- *Pasó 9: Verificación y empaque:* para almacenarlas primero se verifica que el pedido esté completo, si es así se procede a empacar en una bolsa con el nombre del cliente (mascota o dueño), para así poderlo ingresar al congelador que previamente ha sido enfriado.
- *Paso 10: Almacenamiento:* se ingresa al congelador (previamente ha sido enfriado) la bolsa con el pedido listo, mientras se despacha.
- *Pasó 11: Despacho:* se extrae el producto empaquetado y marcado del congelador y se procede a colocarlo en una nevera de icopor para que el distribuidor (mensajero) proceda a iniciar la ruta de entrega.

**3.2.3.2 Diagrama de bloques.** En el diagrama de bloques se muestra la secuencia del proceso de producción.

Figura 3. Diagrama de bloques



Fuente: Elaboración propia.

**3.2.3.3 Diagrama de flujo.** A continuación, se presenta el diagrama de flujo de producción.

Cuadro 14. Diagrama de flujo

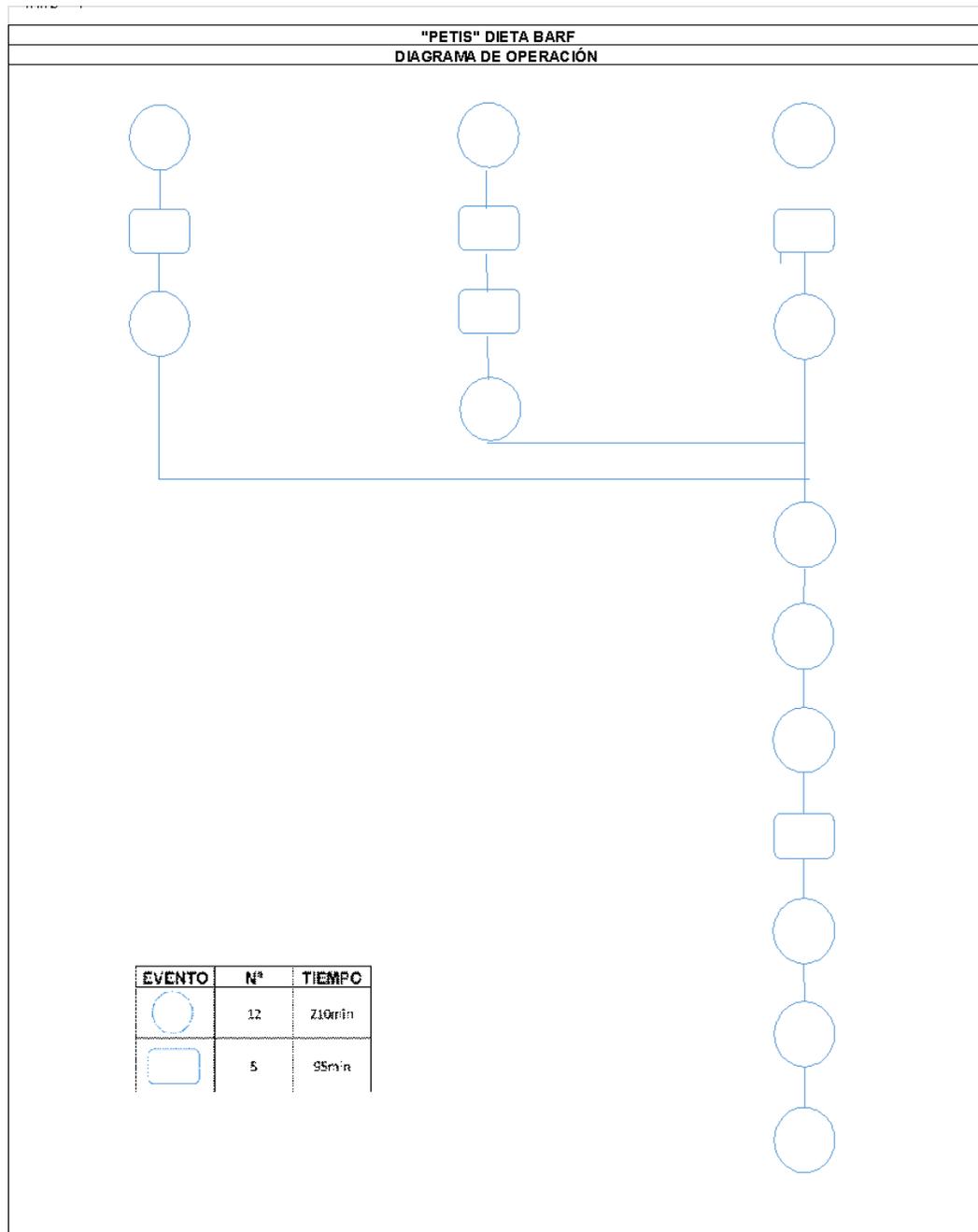
N.º	DETALLE	DURACIÓN	DIAGRAMA	OBSERVACIONES
1	Ingreso Materia prima	20 min		Se recibe y verifica el buen estado de la materia prima para la preparación del producto
2	Alistamiento MP.	30 min		Se alistan todos los ingredientes que se usaran en la preparación

N.º	DETALLE	DURACIÓN	DIAGRAMA	OBSERVACIONES
3	Descongelamiento MP.	1 h		El hueso y la víscera se deja en reposo para que se descongelen y se puedan moler de manera adecuada
4	Pelado y picado	35 min		Se pela y pica la zanahoria y la fruta - se desechan las cascaras y semillas
5	Molida #1	15 min		Se muele el hueso y la víscera
6	Molida #2	15 min		Se muele el producto de la molida 1 + zanahoria + fruta + espinaca + avena + maicena + minerales + aceite de oliva
7	Mezcla	5 min		Se revuelve bien el producto de la molida 2, para que se integren bien los ingredientes y obtener una mezcla homogénea
8	Porcionado	1 h		Se porciona la comida con los gramos adecuados para cada perro
9	Verificación y empaque	5 min		Se verifica que este completo el pedido y se empaca en una bolsa cada perro por separado
10	Almacenamiento	5 min		Se procede a almacenar el pedido en el congelador mientras se despacha
11	Despacho	10 min		Se le entrega a cliente o se envía por domicilio

Fuente: Elaboración propia.

**3.2.3.4 Diagrama de operaciones.** A continuación, se presenta el diagrama de operaciones.

Figura 4. Diagrama de operaciones



Fuente: Elaboración propia

**3.2.4 Tecnología.** En el proceso de producción de la dieta “BARF” es indispensable poseer los implementos, insumos y maquinaria necesarios para la fabricación del mismo. Para obtener un producto de alta calidad, tanto los ingredientes como el proceso influyen, por lo tanto, los equipos requeridos deben ser de calidad. Para el desarrollo del producto se requiere:

- *Maquina moledora:* usada para triturar los huesos y vísceras (primera molida), en la segunda molida se busca terminar de triturar y darle una mejor textura a la comida, además se le agregan los ingredientes faltantes. Lo ideal es tener dos moledoras para agilizar el proceso (se estima que para el segundo año de operación se puede adquirir una unidad más).
- *Congelador:* Usado para la indispensable conservación del hueso, vísceras, producto en proceso (listo para empacar) y producto terminado.
- *Gramera:* son requeridas para el empaquetado, con la ayuda de éstas se porciona adecuadamente la comida, según la necesidad de la mascota.
- *Mesas y sillas:* requeridas durante todo el proceso de producción. Una vez la empresa cuente con mayores recursos se podrán adquirir más mesas y sillas para atender a clientes, proveedores o terceros relacionados con la empresa.
- *Computador:* requerido para llevar el control tanto de lo operativo como lo administrativo de la empresa, tal como base de datos de clientes, características de los perros destinatarios del alimento, reporte de ventas, compras, balances, inventarios, etc.
- *Celular:* de uso exclusivo de la empresa para comunicarse con clientes, proveedores, etc., y administrar, consultar, revisar y atender los pedidos de los clientes en las redes sociales y otros medios de contacto.

- *Impresora*: requerido por el área administrativa para dejar documentos físicos sobre programación de producción, compras, ventas, despachos, documentos pertenecientes a las áreas de recursos humanos, contabilidad, mercadeo, etc.

La búsqueda de estos precios de referencia se efectuó en las principales cadenas de venta al por menor virtuales que existen en el país, tales como Alkosto\_(Alkosto, 2021), Mercado Libre (Mercado libre, 2021) y Homecenter (Homecenter, 2021).

**3.2.5 Calculo de cantidades de materias primas.** Para el cálculo de las cantidades de materia prima se toma en cuenta la cantidad producida en tanda de molida, en este caso son 15 kg aproximadamente. En cuanto a los insumos que están relacionados directamente con el producto, la cantidad siempre estará sujeta al volumen de ventas.

**3.2.5.1 Listado de insumos.** A continuación, se detalla la materia prima (cantidades y costos) necesaria para elaborar el producto. Se hace la relación por un total de 15 kg debido a que es una cantidad proporcional a el tarro donde se deposita el producto para proceder a la división del alimento, además de que es una cantidad moderada que se hace en un tiempo determinado evitando que se pierda la cadena de frio.

**Tabla 7. Materia prima**

<b>Materia prima</b>	<b>Cant. Kg</b>	<b>Vlr unit.</b>	<b>Vlr total</b>
Huesos pollo carnudo	9.5	\$ 1,500.00	\$ 14,250.00
Vísceras de pollo	2.0	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
Zanahoria	1.0	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
Espinaca	1.0	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Fruta	0.6	\$ 1,600.00	\$ 960.00
Avena en hojuelas	0.5	\$ 2,500.00	\$ 1,250.00
Maicena	0.2	\$ 2,200.00	\$ 440.00
Aceite de oliva MI	0.2	\$ 13,000.00	\$ 2,600.00
<b>Total, en KG</b>	<b>15</b>		<b>\$ 26,400.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se establecen los costos de producción de acuerdo a los utensilios tanto directos como indirectos, necesarios para la fabricación del producto de una manera óptima.

**Tabla 8. Cálculo de insumos directos e indirectos de producción**

<b>INSUMOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNIT.</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Guantes de goma	4	3.000	\$ 12.000
Guantes de látex	1	25.000	\$ 25.000
Baldes	6	5.000	\$ 30.000
Cuchara pequeña	4	600	\$ 2.400
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNIT.</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Cuchara plana grande	4	1.000	\$ 4.000
Manga pastelera	3	2.300	\$ 6.900
Tropos	8	500	\$ 4.000
Delantales	3	15.000	\$ 45.000
Nevera de icopor	3	24.500	\$ 73.500
<b>SUBTOTAL INSUMOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b>			<b>\$ 202.800</b>
<b>INSUMOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b>			
Bolsa resellable	5.000	186	930.000
Bolsa plástica	1.000	186	186.000
Stiker datos pedido	1.000	186	186.000
<b>SUBTOTAL INSUMOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b>			<b>1.302.000</b>
<b>TOTAL, INSUMOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b>			<b>1.504.800</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **3.3 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

**3.3.1 Macro localización.** La empresa estará ubicada en la ciudad de Cali, capital del Valle del Cauca. Cali es la más desarrollada del sur-occidente colombiano por lo que el comercio en ella da paso para crear y emprender nuevos negocios que sostienen la economía en la ciudad, además de darle más impulso para crecer económicamente y desarrollarse aún más.

El mercado de las mascotas crece a pasos grandes, pues en la actualidad, como se ha mencionado antes, las personas prefieren tener animales a su cargo en lugar de hijos, debido a esto, invierten en gastos de alimentación, cuidado, salud, estética, etc. Este sector ofrece muchos servicios que algunos consideran extravagantes, pero es el siglo XXI y ya existen servicios fúnebres, servicios de cumpleaños, escuelas, guarderías, hoteles, restaurantes, gimnasios, y muchas cosas más que son ofrecidos a los seres humanos. Por lo anterior, la importancia de que la empresa esté ubicada en una ciudad principal donde se logre formar parte del crecimiento del mercado relacionado con las mascotas.

La ciudad de Cali al ser una de las capitales más importantes del país, y, además, por contar con una población de cerca de 1.822.871 de hogares según cifras del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 (DANE, 2019), ofrece grandes oportunidades de crear una empresa relacionada con mascotas y tener éxito, ya que existe un segmento amplio de consumidores que día a día crea necesidades.

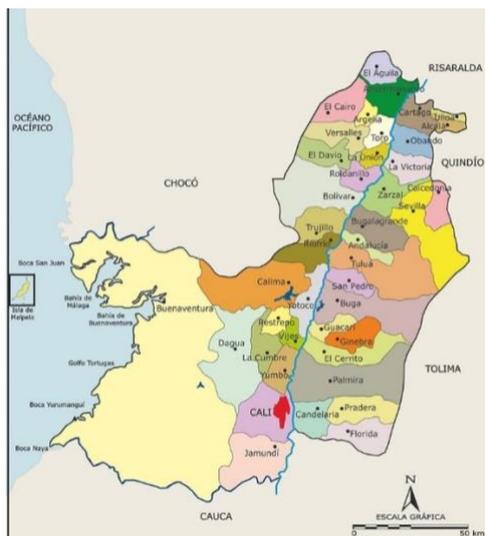
**3.3.1.1 Macro localización inicial.** El departamento en el que se desarrollara el proyecto es el Valle del Cauca.

**Imagen 6. Ubicación del Valle del Cauca en Colombia**



Fuente: (TodaColombia, 2019)

**Imagen 7. Ubicación de Cali en el Valle del Cauca**



Fuente: (TodaColombia, 2019)

**3.3.1.2 Macro localización proyectada.** La ciudad de Cali al ser una de las capitales más importantes del país, y, además, por contar con una población de cerca de 1.822.871 de hogares según cifras del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 (DANE, 2019), ofrece grandes oportunidades de crear una empresa relacionada con mascotas y tener éxito, ya que existe un segmento amplio de consumidores que día a día crea necesidades.

**3.3.2 Micro localización.** Para fijar la ubicación específica de la empresa se tiene en cuenta un lugar que pueda ser adaptado a las necesidades o requerimientos para la producción eficaz del alimento dieta “BARF”, además, la ubicación debe ser estratégica de tal manera que sea de fácil acceso, cercana a vías principales, situada en un barrio agradable y en lo posible central para evitar largos desplazamientos de clientes, domicilios y proveedores.

Según las características anteriores, se detalla la micro localización en el siguiente cuadro:

**Cuadro 15. Micro localización**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Ubicación geográfica exacta de la empresa.	PETIS estará ubicado en la comuna 8 de la ciudad de Cali, más específicamente en la carrera 11 # 62b-10, barrio La Nueva base. El domicilio se encuentra en un barrio estrato 3, ubicado entre la carrera 15 y calle 70.
Facilidades de servicios (agua, comunicaciones, energía, teléfono, alcantarillado, manejo de desperdicios).	La localización en la que se encuentra la empresa cuenta con Emcali, una empresa prestadora de servicios públicos (energía, acueducto, alcantarillado y telecomunicaciones). EMCALI presta sus servicios de electricidad a los municipios de Cali, Yumbo y Puerto Tejada, y de acueducto y alcantarillado en el casco urbano de Cali y Yumbo.
Posición relativa a proveedores y clientes.	La mayoría de los proveedores están ubicados en la galería de la Alameda y como se viene mencionando, el barrio está rodeado de vías principales que permiten una llegada fácil y sin complicaciones, estos pueden traer los pedidos ya sea por la 8va, la 15 o la autopista. La calle 70 ofrece la entrada y salida al norte y sur, es un barrio que limita con el distrito de Aguablanca (beneficiando a dicho sector), cerca de la carrera 8 por la se puede acceder al oeste de la ciudad, la carrera 15 y autopista suroriental son vías que se dirigen al sur de la ciudad.
Facilidades de transporte.	Esta zona cuenta con transporte público (recreativos, ermita y en la 8va buses intermunicipales), también tiene a sus alrededores paraderos del transporte masivo integrado de occidente (MIO).
Legislación local (regulaciones).	A continuación, se mencionan las principales leyes que regulan el ejercicio de la acción disciplinaria en la ciudad de Cali Ley 1474 de 2011 - Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. Ley 734 de 2002 - Por la cual se expide el Código Disciplinario Único.
Situación laboral de la localidad.	La tasa de desempleo en Cali para el segundo trimestre de 2020 fue de 27,7% con 344 mil caleños desempleados.
Tipo de construcción.	Construcción tipo C, estructuras de ladrillo en obra terminada.
Servicios especiales (aire, gas, grúas, aceite, agua, refrigeración, vapor, etcétera).	La empresa cuenta con servicios especiales que son proveídos de diferentes empresas a nivel local como los

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
	son gases de occidente y Emcali lo cual le permite acceder con facilidad a estos servicios.
Ventilación, iluminación.	La empresa cuenta con una ubicación estratégica en la cual cuenta con beneficios de ventilación e iluminación además de eso, se apoya en diferentes tecnologías para ello.
Vías de acceso.	Las vías de acceso de la localización de la empresa se encuentran en buen estado ya que cuenta con su respectivo pavimento.
Beneficios y estímulos tributarios para la localización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descuento adicional sobre el Impuesto Predial Unificado (IPU) del año 2021</li> <li>2. Descuentos para el pago de intereses moratorios de los tributos territoriales</li> <li>3. Descuento para el pago de intereses moratorios del IPU del año 2020.</li> </ol>
Condiciones de operación.	Las condiciones de operación en la empresa son buenas debido a que cuenta con sus respectivos servicios en pro de la buena.
Puertas.	La empresa cuenta su respectiva puerta de acceso y salida de la empresa.
Servicios higiénicos.	La empresa cuenta con sus respectivos servicios higiénicos, baño y lavamanos además de un estricto manejo de la bioseguridad.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 TAMAÑO DEL PROYECTO

Cali, la ciudad en la que se desarrollara el proyecto cuenta con las características para explotar la marca de manera eficiente. La población a la que se le ofrecerá el producto es amplia, por lo que hay una alta posibilidad de establecer una demanda que permita un crecimiento acelerado de la empresa. Además, la empresa cuenta la tecnología necesaria para cubrir una demanda inicial aproximada a 2000 paquetes por mes. Por otro lado, los proveedores suministran la cantidad necesaria de materia prima, en caso de una eventualidad, se tienen diferentes opciones que ofertan la materia prima con las mismas características del proveedor principal.

En cuanto a la localización, la empresa estará ubicada en un área central, cerca de las principales avenidas de la ciudad de Cali, lo que es muy positivo y estratégico.

La inversión inicial se cubrirá por medio de aporte de los socios en un 70% y el restante será financiado.

## 4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

### 4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

**4.1.1 Misión.** Se define como misión: *“Brindar un alimento para mascotas de máxima calidad nutricional y 100% natural, que les aporte múltiples beneficios, permitiéndoles una vida más sana y feliz”.*

**4.1.2 Visión.** Se define como visión: *“Ampliar el portafolio con productos de igual o mayor calidad, ofreciendo variedad de sabores y presentaciones, además de ampliar el área de distribución, incluyendo Jamundí y Palmira, impulsando así la marca comercial en el mercado regional para el año 2026”.*

**4.1.3 Valores corporativos.** Se definen como valores corporativos los siguientes:

- **Calidad:** PETIS ofrece una dieta “BARF” de alta calidad con componentes 100% naturales que aportan múltiples beneficios para las mascotas.
- **Servicio:** Servir de la mejor manera a los dueños de mascotas como uno de los principios de la empresa, y asesorarlos respecto al contenido y los beneficios del alimento dieta “BARF” y las cantidades balanceadas que pueden suministrar a sus mascotas.
- **Transparencia:** Todos los procesos de la empresa están dentro de la ley, primando la honestidad con los clientes y proveedores.
- **Constancia:** Todos los partícipes en los procesos de la empresa entregan lo mejor de sí en cada uno de los puestos de trabajo, creando eficiencia en dichos procesos, generando buenos resultados con beneficios para todas las partes.

**4.1.4 Filosofía de trabajo.** “PETIS” desea ofrecer un producto que aporte beneficios a las mascotas, porque se lo merecen, ya que hoy por hoy son apreciados, los animales domésticos requieren de cuidados y atenciones especiales para proporcionarles una mejor y más larga calidad de vida.

## **4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

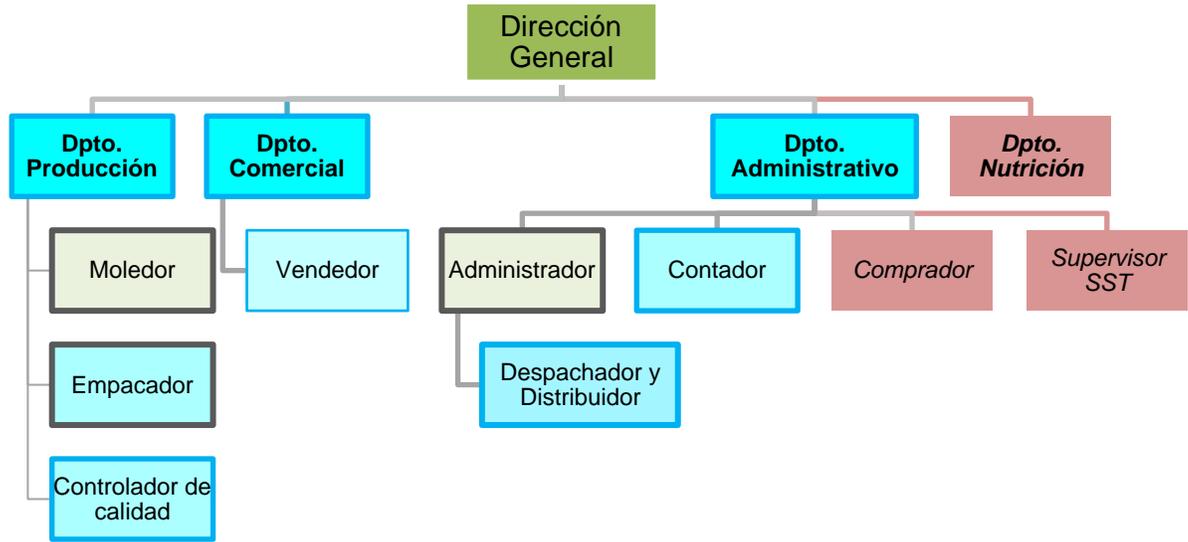
Debido a que es un emprendimiento la estructura inicial de la empresa “PETIS” es pequeña, para su correcto funcionamiento deberá contar con un representante en la dirección general de la empresa y un equipo de personas encargadas de los procesos productivos, comerciales y administrativos. De esta manera la empresa podría llegar a contar con un equipo de más de diez personas.

No obstante, teniendo en cuenta que es una idea de negocio que se pondrá en marcha desde cero el personal será limitado con el fin de lograr ahorros en pro del punto de equilibrio financiero que se requiere para que la empresa subsista, es decir que en principio una misma persona deberá cumplir con las funciones de dos o más cargos, sacando el máximo provecho y capacidades para realizar sus funciones.

**4.2.1 Organigrama.** Durante el primer año de funcionamiento PETIS estará compuesto por tres o cuatro personas en promedio, una encargada de la administración general y ventas, y dos en producción (moler y empacar) del alimento, además se buscará contar con una persona encargada de realizar la entrega a domicilio en la ciudad. Estas personas realizarán varias funciones y están resaltadas y punteadas en color gris en el organigrama.

En una etapa avanzada de la empresa se puede considerar vincular a personal especializado como nutricionista de mascotas, comprador de materia prima, o un experto en seguridad y salud en el trabajo, cargos que se resaltan en color rosa en la figura 9 (organigrama), de la estructura que se propone.

Figura 5. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

**4.2.2 Descripción de puestos.** Inicialmente la empresa dependerá de 2 áreas indispensables para su funcionamiento.

Cuadro 16. Descripción de puestos

ÁREA	NOMBRE DEL CARGO	TIPO DE CONTRATO	# DE EMPLEADOS	SALARIO
Administrativa	Administrador	Indefinido	1	1.300.000
Operativa	Moledor-Empacador	Fijo a 1 año	2	1.000.000

Fuente: Elaboración propia.

**4.2.3 Procesos operativos.** En el área administrativa se manejan temas tales como: Manejo de personal, ventas, promoción, atención al cliente, programación de pedidos, compras.

En cuanto al área operativa, estará encargada del proceso de producción desde que llega la materia prima hasta que se despacha el producto terminado.

**Cuadro 17. Procesos operativos**

ÁREA	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN
Administrativa	Manejo del personal	Organización de horarios, seguimiento de calidad y metas, temas relacionados con recursos humanos.
Administrativa	Compras	Contactar a los respectivos proveedores para mantener los suministros de materia prima e insumos con stock.
Administrativa	Promoción	Encargada del manejo de redes sociales, publicidad y eventos.
Administrativa	Programación de pedidos	Registrar los pedidos y programarlos para producción.
Administrativa	Ventas y atención al cliente	Contacto con clientes preventa y post venta.
Producción	Inventarios	Inventarios de materia prima y producto terminado.
Producción	Producción	Control y ejecución del proceso productivo desde la llegada de la materia prima hasta obtener el producto terminado.
Producción	Despachos	Entrega a clientes en punto de venta y/o despachos por domicilios.

Fuente: Elaboración propia.

### **4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

En este proceso de reclutamiento se convocará a las personas con los requisitos necesarios para ocupar cada uno de los cargos disponibles por medio de hojas de vida y pruebas requeridas por el departamento de talento humano. Algunos de los métodos que se usarán para ofertar el empleo serán:

- Promocionar la vacante por medio de las redes sociales de la empresa o con familiares o amigos cercanos.
- Anuncio gratuito en una página que preste el servicio de publicación de empleos (ejemplo elempleo.com, indeed, etc.)

- Anuncio en las bolsas de empleo de las instituciones educativas (institutos, universidades).

#### **4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Se establecerá un diagnóstico en cuanto los requerimientos decididos por las necesidades de la empresa en cuanto a sus candidatos junto con el proceso de reclutamiento que ayuda a obtener candidatos con los filtros necesarios para el puesto, siendo necesario realizar un análisis en cuanto a cada cargo vacante que ofrece la empresa para obtener el candidato idóneo.

**4.4.1 Solicitud de empleo.** Por medio de la Hoja de Vida se analizará el perfil y capacidades de la persona candidata a ocupar el puesto. Uno de los requisitos más importantes para aplicar al cargo será tener un certificado de manipulación de alimentos.

**4.4.2 Entrevistas.** En este paso de la selección del personal se agendará una entrevista presencial con el objetivo de conocer al candidato, platicar e indagar sobre aspectos personales, laborales, sociales, psicológicos, aptitudes, conocimientos, capacidades.

**4.4.3 Exámenes.** Como parte del proceso se realizará un pequeño test sobre cómo manejar alimentos, también se realizará una pequeña evaluación práctica según el cargo al que se esté postulando. Además, se evaluará simultáneamente el concepto que tiene el candidato con respecto a las mascotas, más específicamente perros, pues en “PETIS” una de las bases para ofrecer un servicio y producto de calidad es realizar los procesos con amor y vocación.

**4.4.3.1 Pruebas psicotécnicas.** No se realizarán pruebas psicotécnicas.

**4.4.3.2 Exámenes ocupacionales de ingreso.** Se solicitará un chequeo general.

**Cuadro 18. Exámenes ocupacionales de ingreso**

TIPO	REQUERID O	NO REQUERID O
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría	X	
e. Cuadro Hemático	X	
f. Glicemia	X	
g. Frotis de Sangre Periférico	X	
h. Rx de columna		X

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN**

En el proceso de contratación es conforme la ley vigente colombiana con relación al contrato laboral, que están determinadas por el Ministerio de Trabajo de Colombia y el Código Sustantivo del Trabajo.

**4.5.1 Descripción proceso de contratación.** Según lo mencionado anteriormente, se tendrán en cuenta las siguientes obligaciones:

- Se debe formalizar la relación laboral, por medio de un contrato escrito especificando su tiempo, remuneración y su modalidad (por obra o labor y por prestación de servicios).
- Se tendrá en cuenta las prestaciones sociales (prima, cesantías) según la modalidad.

**4.5.2 Inducción del personal.** Este proceso de inducción, se realiza con el fin de orientar y crear sentido de pertenencia en cuanto a los nuevos colaboradores. Por medio de esto se les enseñará a los nuevos trabajadores las políticas de la empresa, su misión, visión y los objetivos específicos por lograr, dándoles así una idea en cuanto lo que se espera sea su desempeño laboral, y examinar si realmente cumple con las características requeridas por la empresa, para así contribuir en el objetivo organizacional.

## **4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL**

**4.6.1 Capacitación.** En cuanto al proceso de capacitación, se procederá de la siguiente manera:

- Se dará una charla completa y material educativo sobre el producto que se prepara en la empresa, pues es fundamental para tener una perspectiva clara del producto, la empresa y su puesto de trabajo.
- Se explicará de manera clara y concisa (teóricamente) el puesto de trabajo en el que estará la persona y los procesos que este conlleva.
- Se realizará una capacitación práctica, primero dando un ejemplo del cómo se debe realizar el trabajo o cómo desarrollar la función, después se probará la capacidad de la persona.
- El proceso de capacitación estará vigente el tiempo que sea necesario, más sin embargo se estima que entre 8 a 15 días manejen a la perfección el puesto.

## **4.7 FUNDAMENTOS CARGOS Y FUNCIONES ESTRATÉGICAS**

**4.7.1 Descripción de áreas.** Área administrativa-comercial: Encargada del direccionamiento total de la empresa. Además, se encarga de la atención al cliente, ventas, pedidos y promoción.

Área de producción: Encargada del proceso de producción desde el paso 1 (llegada de materia prima) hasta el último paso (despacho del producto terminado).

### **4.7.2 Fundamentación del cargo.**

Administrador: Este cargo requiere proactividad, liderazgo, planeación, organización, comunicación, responsabilidad.

Operario: Este cargo requiere responsabilidad, paciencia, organización, agilidad, manejo de los tiempos.

### **4.7.3 Identificación y naturaleza del cargo.**

Administrador: Responde a los dueños y/o socios.

Operarios: Responden al Administrador.

**4.7.4 Perfil del cargo.** En los cuadros 27 y 28 se especifican las funciones y requerimientos de los cargos.

## Cuadro 19. Descripción de puestos

### FICHA PERFIL DEL CARGO

CARGO:	ADMINISTRADOR	MOLEDOR Y EMPACADOR
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>EDAD REQUERIDA:</b>	22-40	18-40
<b>SEXO REQUERIDO:</b>	Hombre o mujer	Hombre o mujer
<b>ESTADO CIVIL ADECUADO:</b>	No relevante	No relevante
<b>ESTADO DE SALUD REQUERIDO:</b>	Sin enfermedades cardiovasculares, ni pulmonares, sin diabetes o problemas graves de salud.	Sin enfermedades cardiovasculares, ni pulmonares, sin diabetes o problemas musculares, sin fracturas o problemas en la espalda.
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b>		
<b>CARGO:</b>	Administrador	Moledor - Empacador
<b>ÁREA:</b>	Administración	Producción
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Garantizar la administración general la empresa, y cumplir con actividades de ventas, compras, contables y/o financieras optimizando recursos económicos del proyecto generando resultados positivos.	Garantizar el eficiente proceso de fabricación del alimento para alcanzar las metas de producción estipuladas por el administrador.
<b>REPORTAR A:</b>	Dueño de la empresa (misma persona)	Administrador
<b>PERSONAL CARGO:</b>	A Moledores y empacadores	No aplica
<b>NIVEL EDUCATIVO REQUERIDO:</b>	Profesional o tecnólogo en Administración de Empresas	Bachiller Técnico en manejo de alimentos y técnico en empaque.
<b>COMPUTO:</b>	Manejo de office nivel medio (Word, Excel)	No se requiere manejo de equipos de cómputo.
<b>IDIOMAS:</b>	Principalmente español y conocimientos básicos en inglés.	No aplica
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	2 años mínimo en administración de empresas del sector de los alimentos.	6 meses trabajando como moledor o empacador del sector de los alimentos.
<b>COMPETENCIA GENERAL:</b>	Encargado de la supervisión general de la empresa y el equipo de trabajo, comprar y recibir la materia prima, entrenar a los moledores sobre el uso de los equipos, captar nuevos clientes y asesorarlos, llevar los registros contables de la empresa, así como garantizar que se cumpla la filosofía de la empresa.	Realizar el proceso de moler y empaçar debidamente el producto, garantizando que cada producto cumpla con las especificaciones que lo caracterizan y con las condiciones requeridas para su despacho.
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	Debe poseer iniciativa, compromiso, integridad, liderazgo con capacidad para delegar, planificación, capacidad de asumir riesgos, capacidad de análisis de problemas, de toma de decisiones y del desarrollo del trabajo en equipo, de manejo del tiempo, de organización, comprensión del ambiente del sector, así como ser amable, sensible, honesto e independiente.	Debe poseer iniciativa, compromiso, integridad, capacidad del desarrollo del trabajo en equipo, de manejo del tiempo, de organización, así como ser amable, sensible y honesto.

**FICHA PERFIL  
DEL CARGO**

CARGO:	ADMINISTRADOR	MOLEDOR Y EMPACADOR
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>FUNCIONES:</b>	1 Garantizar los recursos humanos, logísticos y presupuesto/caja necesaria para garantizar que el lugar de trabajo cuente con condiciones adecuadas para los trabajadores.	1 Responsable de moler el producto y convertirlo en el alimento.
	2 Responsable de la selección y contratación del personal	2 Responsable de verificar que se cumplan las condiciones de peso y cantidades que debe tener cada referencia de producto.
	3 Responsable por el manejo y optimización de recurso financiero de la empresa.	3 Responsable de empacar el producto según el tipo de referencia del pedido.
	4 Responsable de las compras y recepción de la materia prima.	4 Responsable de alistar el producto para su debido despacho al cliente
	6 Responsable por transacciones y conciliaciones contables y por realizar pagos oportunos a trabajadores y proveedores.	
	7 Responsable de organizar la ruta de despacho de los pedidos.	

Fuente: Elaboración propia.

## 4.8 ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

**4.8.1 Tipo de sociedad.** El modelo de sociedad propuesto para PETIS es la SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas) debido a los beneficios tributarios que otorga a las empresas.

Tal como lo mencionó el ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia en el año 2009, el señor Luis Guillermo Plata, en una entrevista a Dinero (2009), las sociedades por acciones simplificadas se tratan de un tipo de sociedad flexible y menos costosa para facilitar la realización de negocios y también para garantizar el crecimiento. Por lo que entre otras cosas recalca que una de las ventajas que ofrece es que el pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo inicial, facilitando su constitución

y a futuro los pagos de este tipo, que una empresa debe realizar aun cuando no esté generando ingresos por la falta temprana de ventas.

**4.8.2 Procedimientos para la conformación de la sociedad.** Para formalizar la empresa en una sociedad por acciones simplificadas se deben realizar las siguientes solicitudes:

1. Consultar nombre de la empresa en el RUES, para verificar que no exista otra con el nombre que se desea registrar.
2. Preparar la documentación necesaria para la constitución, las cuales son:
  - Documento privado de constitución o escritura pública
  - PRE-RUT
  - Fotocopia de la cédula del representante legal
  - Formulario único empresarial
3. Inscripción en la cámara de comercio del domicilio de la sociedad
4. Tramitar el RUT, para este paso solo se necesitará la cedula del representante legal y una versión previa del registro mercantil.
5. Tramitar el registro mercantil definitivo, es necesario el RUT para poder terminar el registro en la cámara de comercio y así, actualizar el NIT de la sociedad.
6. Crear cuenta bancaria, con la documentación debe ir a la entidad financiera de su preferencia para crear una cuenta a nombre de la empresa. Dependiendo de las políticas del Banco, deberá presentar diferentes documentos, pero por regla general, serán el balance inicial, copia de la cédula de ciudadanía del Representante legal, RUT, Certificado de Existencia y Representación Legal de la Cámara de Comercio,

En la Secretaría de Hacienda se debe tramitar el Registro de Industria y Comercio el cual no tiene ningún costo y se debe tener carta física y simple de autorización dirigida a la Secretaría Distrital de Hacienda firmada por el contribuyente (en la carta se debe indicar el nombre y número de identificación del autorizado).

Para obtener el Registro como Productor, el representante legal deberá formular solicitud ante el Instituto Colombiano Agropecuario -ICA- con la siguiente información y documentos a Nombre o razón social del productor b Dirección de la(s) oficina(s) y planta(s) de producción c Información sobre las instalaciones, equipos, personal técnico y descripción de los procesos de producción que está en capacidad de desarrollar d Certificado de Constitución y Gerencia expedido por la Cámara de Comercio sobre existencia y representación legal de la Sociedad si se trata de persona jurídica, o Certificado de la Matrícula Mercantil si es persona natural, expedidos con fecha no mayor a noventa (90) días de la fecha de presentación de la solicitud ante el ICA, e Certificado de uso de suelos.

Para tramitar el registro sanitario y el permiso sanitario, generará un valor de \$3.666.466 pesos por lo que, al tratarse de un producto alimenticio, es un producto de alto riesgo.

- Tramitar la licencia sanitaria y la de seguridad.
- Diligenciar los formularios: información básica, solicitud de Registro, Permiso o Notificación Sanitaria, según sea el caso (Res. 2674 de 2013, Res. 3168 de 2015).
- Verificar la tarifa que debe cancelar según el trámite requerido en el manual y realizar el pago a través de las opciones de pago PSE o pago por código de barras.
- Enviar la documentación a través del canal virtual, seleccionando las opciones enviar una nueva solicitud.

Después de estos pasos y de la aprobación de cada uno de ellos la empresa es existente legalmente para comunidad humana y canina.

**4.8.3 Aspectos de la legislación urbana.** La empresa cumple con los parámetros legales como la inscripción en la cámara y comercio que el estado solicita para su apertura y registro, por lo tanto, al tener los documentos en orden no habrá inconvenientes. Su distribución será a nivel local cubriendo la zona de Cali donde se encuentra el punto de venta, también el producto contará con la resolución 61252 de ICA (Instituto agropecuario colombiano) permitiendo su comercialización y consumo según el código de salubridad.

**4.8.4 Análisis ambiental.** Este análisis permite identificar los riesgos que se pueden ocasionar ante la producción de la dieta “BARF” desde su composición hasta los materiales utilizados para la elaboración.

**Cuadro 20. Análisis ambiental**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Emisiones, efluentes y residuos de la empresa.	Desperdicios de carnes, bolsas plásticas donde viene empacada la materia prima.
Riesgos de contaminación por esas emisiones, efluentes y residuos.	No hay riesgo de contaminación por parte de la empresa.
Mecanismos de control de contaminación.	Los residuos son separados por categorías de riesgo.
Riesgos para la comunidad por las emisiones, efluentes y residuos.	No se evidencian riesgos ante la comunidad ya que todos los ingredientes son procesados evitando desechos.
Riesgos para los trabajadores.	No hay riesgos para los trabajadores.
Mecanismos de higiene y seguridad industrial.	Todos los días sin falta se sacan a la basura todos los residuos y se limpian los lugares de trabajo. Los operarios usaran tapabocas, guantes, delantales.
Efectos netos sobre recursos naturales y ecosistemas.	Los desperdicios son alimento crudo, por ende, tiene una rápida descomposición que no tiene muchas repercusiones en el ecosistema.
Sostenibilidad ambiental.	Evitar residuos siguiendo los mecanismos de mitigación.

Fuente: Elaboración propia

**4.8.5 Análisis social.** Este análisis busca identificar el grado de aceptación e influencia del producto a la comunidad.

**Cuadro 21. Análisis social**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Efectos positivos y negativos de la empresa para el conglomerado social: empleo, impuestos, educación, salud, recreación.	La empresa tendrá ciertos factores positivos porque al tener un crecimiento se promueve el empleo, la salud es un pilar en el producto para las mascotas y permite educarse más en cuanto a los nuevos mercados conociendo sus beneficios.
Posibilidades de rechazo o apoyo de la comunidad.	La aceptación de la comunidad es buena ya que refleja salud para un miembro importante.
Servicios adicionales que la empresa trae a la comunidad.	Bienestar y calidad para sus mascotas.
Servicios adicionales que la empresa demanda de la comunidad.	Una excelente aceptación del producto y aprobación.
Efectos sobre el hábitat, la cultura y las condiciones de vida de la comunidad.	Al brindar un producto novedoso ayuda a la comunidad en cuanto a nuevos descubrimientos, por lo tanto, se concientiza acerca de lo bueno de un nuevo mercado, los beneficios que puede traer y las posibilidades de salir de su zona de confort.
Mecanismos de equilibrio social.	La empresa establece metas diarias y prioriza sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia

**4.8.6 Análisis de valores personales.** Este análisis determina la importancia de los valores éticos y morales frente al grupo empresarial, también sus posibles conflictos en cuanto a relaciones personales u operativas.

**Cuadro 22. Análisis de valores personales**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
¿Se ajusta o no la empresa a la escala de valores éticos y morales del grupo empresarial?	Si, la empresa tiene sus bases éticas y morales para más eficacia y un ambiente laboral saludable.
¿Puede la empresa tener rechazo de la comunidad por contrariar valores éticos y/o morales de la comunidad?	No, porque la empresa respeta las diversidades de acuerdo a sus normas éticas y morales.
Dificultades familiares asociadas con la marcha de la empresa.	La empresa pertenece a un mismo grupo familiar por ende se establecen normas el cual separen vínculos familiares con lo laboral para así evitar inconvenientes.
Posibles incompatibilidades con los socios.	Que los socios no estén de acuerdo en la meta de venta
Posibles acciones de conflicto de interés.	Deceso de alguno de los socios
Limitaciones personales que le imponen los socios a la empresa.	Aparte de las normas de la empresa, no se tienen limitaciones personales respetando los espacios.
¿Puede la empresa afectar su situación tributaria personal?	No hay manera de que se afecte.
Efectos de la empresa sobre otras empresas.	La empresa marca un valor diferenciador entre las otras lo cual puede ser un competidor directo.
Efectos de la empresa sobre situaciones personales y profesionales.	Crecimiento económico y madurez personal de los integrantes de la familia.

Fuente: Elaboración propia

## **5. ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis económico y financiero se utiliza para determinar los costos en que se incurre y los beneficios que pueden obtener con la inversión en un proyecto de emprendimiento. Dicho análisis se efectúa desde la construcción de los estados financieros proyectados del proyecto, principalmente el estado de situación financiera, el estado de resultados y el flujo de caja en función de los ingresos de efectivo estimados en el corto y mediano plazo. Dentro de los resultados que se esperan obtener de dicho análisis está el cálculo de la inversión inicial requerida, la programación mensual de caja, el punto de equilibrio del proyecto, etc.

Para determina la viabilidad financiera se realiza una evaluación de los ingresos, costos y gastos estimados del proyecto de empresa de comida dieta “BARF” proyectados en un plazo de 12 meses a partir del momento de su constitución e inicio de operación.

### **5.1 INVERSIÓN INICIAL**

La inversión inicial requerida por parte de los socios como capital será de \$29.714.323.

Dicha inversión está definida principalmente por la propiedad, planta y equipo que debe comprarse para garantizar la operación, cuyos equipos de producción y de oficina fueron mencionados en el capítulo 3 de estudio técnico y el capital de trabajo.

**Tabla 9. Inversión inicial**

Inversiones			
Activos			
Descripción	Cantidad unitaria	Valor unitario	Valor total
<b>Activos fijos</b>			
<b>Muebles y enseres</b>			
Sillas	4	24.900	99.600
Mesas	5	100.000	500.000
Estantería	1	269.900	269.900
Escritorio	1	199.900	199.900
<b>Total, muebles y enseres</b>			<b>1.069.400</b>
<b>Equipos</b>			
Computadores	1	1.369.900	1.369.900
Impresora	1	619.900	619.900
Teléfono	1	798.900	798.900
<b>Total, equipos</b>			<b>2.788.700</b>
<b>Maquinaria</b>			
Moledora industrial	1	1.900.000	1.900.000
Congelador	2	2.590.000	5.180.000
Bascula gramera digital	4	18.900	75.600
<b>Total, maquinaria</b>			<b>7.155.600</b>
<b>Herramientas</b>			
Guantes de goma	4	3.000	12.000
Guantes de látex	1	25.000	25.000
Baldes	6	5.000	30.000
Cuchara pequeña	4	600	2.400
Cuchara plana grande	4	1.000	4.000
Manga pastelera	3	2.300	6.900
Trapos	8	500	4.000
Delantales	3	15.000	45.000
Nevera de icopor	3	24.500	73.500
<b>Total, herramientas</b>			<b>202.800</b>
<b>Total, activos fijos</b>			<b>11.216.500</b>

<b>Inversiones</b>			
<b>Activos</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad unitaria</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>

<b>Activos diferidos</b>			
<b>Gastos pre operativos</b>			
Cámara de comercio	1	533.900	533.900
Escrituración	1	116.119	55.567
INVIMA	1	3.666.466	3.666.466
<b>Total, gastos pre operativos</b>			<b>4.255.933</b>

<b>No depreciables</b>			
Grapadora	1	20.000	20.000
Perforadora	1	6.000	6.000
Tijeras	2	3.000	6.000
<b>Total, no depreciables</b>			<b>32.000</b>

<b>Activos intangibles</b>			
Licencia software Office	1	219.990	219.990
Antivirus	1	59.900	59.900
<b>Total, activos intangibles</b>			<b>279.890</b>

<b>Adecuaciones</b>			
Instalaciones eléctricas	1	150.000	150.000
<b>Total, adecuaciones</b>			<b>150.000</b>

<b>Publicidad pre operativa</b>			
Volantes	1	46.000	46.000
Tarjetas presentación	1	34.000	34.000
Campaña de inauguración	1	500.000	500.000
<b>Total, publicidad pre operativa</b>			<b>580.000</b>

<b>Total, activos diferidos</b>			<b>5.297.823</b>
---------------------------------	--	--	------------------

<b>Capital de trabajo</b>			
Nominas	2	1.000.000	2.000.000
Gastos de administración	1	1.200.000	1.200.000
Inventarios	1	10.000.000	10.000.000

Inversiones			
Activos			
Descripción	Cantidad unitaria	Valor unitario	Valor total
Total, de capital de trabajo			13.200.000

Total, inversiones			29.714.323
--------------------	--	--	------------

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 PARÁMETROS

**5.2.1 Parámetros económicos.** Los parámetros económicos se tuvieron en cuenta para la elaboración de las proyecciones financieras. Cabe destacar que las cifras son del año 2021 y están proyectadas a 5 años.

**Tabla 10. Parámetros económicos**

ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IPC (%)	3,50%	3,60%	3,40%	3,20%	3,30%
TRM	3.985,00	4.068,00	4.154,00	4.241,00	4.330,00
Variación TRM	-0,28%	2,04%	2,07%	2,05%	2,06%
Incremento en precios (%)	3,50%	3,60%	3,40%	3,20%	3,30%
Incremento en costos (%)	3,50%	3,60%	3,40%	3,20%	3,30%
Incremento en unidades (%)	2,51%	2,51%	2,51%	2,51%	2,51%
Impuesto de renta	31%	31%	31%	31%	31%
IVA (%)	5%	5%	5%	5%	5%
INC (%)	8%	8%	8%	8%	8%
ICAX1000	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033
Reserva legal	10%	10%	10%	10%	10%
TRM 2021	3.996,28				

Fuente: Elaboración propia.

**5.2.2 Parámetros laborales.** Se toman como parámetros laborales datos del año 2022 con todas las prestaciones de ley.

**Tabla 11. Parámetros laborales**

<b>PARÁMETROS LABORALES</b>	
SMMLV	1.000.000
Auxilio de transporte	117.172
Cesantías (%)	8,33%
Intereses de cesantías	1%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Salud	0,0%
Pensión	12%
ARL Administración	0,5226%
ARL Producción	2,44%
Caja de compensación	4%
ICBF	0%
SENA	0%

Fuente: Elaboración propia

### **5.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, VENTAS Y PRODUCCIÓN**

Las proyecciones de los gastos de administración, ventas y producción se realizan por un periodo de 12 meses (año 2022).

**5.3.1 Gastos de administración.** Son los gastos administrativos en los que incurre la empresa para la operación y que no están directamente asociados a la producción del alimento, tales como: nómina, arrendamientos, servicios públicos, transporte, mantenimiento, transporte, y materiales de aseo y papelería.

En primer lugar, se pretende mencionar el gasto de constitución de la empresa.

**Tabla 12. Gastos de constitución**

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
Valor a pagar con descuento	326.800
Valor total escrituras	117.400
INVIMA	3.666.466
<b>Total, gastos de constitución</b>	<b>4.110.666</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el gasto de nómina se tuvo en cuenta el número de empleados que se requieren durante los primeros doce meses de operación de conformidad con el nivel de producción y número de pedidos que se atenderán progresivamente durante el periodo. El valor del gasto de personal representa aproximadamente el 52% del total del gasto administrativo, siendo este el más representativo.

Además del canon de arrendamiento que se debe cancelar por el espacio en el cual se realizará la producción del alimento y se ejecutarán las tareas administrativas, que representa el 14% del gasto administrativo, los servicios públicos son el siguiente mayor gasto con un 14% adicional del total, cuyo consumo fue dividido entre los equipos de producción (congeladores, moledoras) y los equipos administrativos (computador y celular), con una participación del 75% y 25% respectivamente para cada área.

**Tabla 13. Distribución de servicios y arriendo**

Administración	25%
Producción	75%

	<b>Administración</b>	<b>Producción</b>
Arriendo	77.625	232.875
Energía	51.750	155.250
Acueducto- Alcantarillado	20.700	62.100

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de útiles de oficina y papelería se especifican en la tabla 6 del capítulo 3, los gastos de aseo y cafetería se especifican en la tabla capítulo 3 y los gastos de ventas se especifican en el cuadro 10 capítulo 2.

**Tabla 14. Gastos administrativos**

<b>PARÁMETROS DE GASTOS</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor total ajustado</b>
<b>Administración</b>			
Arriendo	1	300,000	310.500
Energía	1	200,000	207.000
Acueducto-alcantarillado	1	80,000	82.800
Servicio de gas	1	5,000	5,175
Teléfono celular	1	45,000	46,575
Honorario contador	1	350,000	362.250
Mantenimiento congelador	1	50,000	51,750
Mantenimiento moledora	1	50,000	51,750
Transportes varios-domicilios MP.	1	100,000	103.500
<b>Total, servicios</b>			1.221.200
<b>Implementos aseo y cafetería</b>			
<b>Total, de implementos de aseo y cafetería</b>			85.750
<b>Útiles de oficina y papelería</b>			111.159
<b>Total, gastos de administración</b>			<b>1.418.209</b>
<b>Total, gastos de ventas</b>			<b>600.300</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.4 COSTOS UNITARIOS

Es fundamental en la propuesta de empresa de comida dieta “BARF” identificar cuánto es el costo unitario de producir el producto, pues eso repercutirá directamente en el precio de venta. El costo del alimento “BARF” para perros está compuesto de la siguiente manera:

**5.4.1 Costo directo.** Se identificaron como parte del costo directo, aquellos que pueden medirse y asignarse directamente al alimento, los siguientes:

- *Costo materia prima:* Para la fabricación del alimento “BARF” para perros se requiere de costos directos que están relacionados con los insumos naturales que lo caracterizan, tales como hueso de pollo, vísceras, fruta, vegetales, avena y minerales. Dichos costos se calcularon con precios de referencia de la galería del barrio Alameda en Cali y para la producción de un paquete de alimento que contiene 28 porciones (bolsas). Es necesario aclarar que existe la posibilidad de un desperdicio durante la preparación del alimento que se calculó en 1% del total de la materia prima.

**Tabla 15. Costos directos**

<b>COSTO MATERIA PRIMA</b>			
<b>Materia prima</b>	<b>Cant. Kg</b>	<b>Vlr unit.</b>	<b>Vlr total</b>
Huesos pollo carnudo	9,5	\$ 1.500,00	\$ 14.250,00
Vísceras de pollo	2,0	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Zanahoria	1,0	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Espinaca	1,0	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Fruta	0,6	\$ 1.600,00	\$ 960,00
Avena en hojuelas	0,5	\$ 2.500,00	\$ 1.250,00
Maicena	0,2	\$ 2.200,00	\$ 440,00
Aceite de oliva MI	0,2	\$ 13.000,00	\$ 2.600,00
<b>Total, en KG</b>	<b>15</b>		<b>\$ 26.500,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que la mayor cantidad de materia prima que se usa es el hueso de pollo carnudo y vísceras de pollo con una participación del 62% del total del costo del alimento. Adicionalmente el aceite tiene un costo significativo dado que se costó un producto de calidad por su característica de ser tipo oliva.

El total del costo de la materia se estima en \$26.500 para la fabricación de 15 kilogramos de alimento cuya presentación será en una bolsa de 28 porciones aproximadamente.

- *Costo de mano de obra:* Para la fabricación del alimento BARF para perros se requiere de personal para las actividades de preparación, alistamiento y empaque, y todos aquellos materiales que éstos usan durante los procesos productivos y de transformación del alimento. A estas personas se les denominará moledores y empacadores. Un resumen de dichos costos se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 16. Costo de mano de obra**

Producción	
Moledor-Empacador	1.000.000
Moledor-Empacador	1.000.000
<b>TOTAL, MANO DE OBRA</b>	<b>2.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Para la preparación y empaque del alimento se requiere de mínimo dos personas, quienes inicialmente están moliendo el producto y una vez se cuente con una cantidad importante de producto procesado se trasladan a la actividad de empaque. Con el crecimiento de la producción se añadirá una persona adicional para cumplir adecuadamente con el requerimiento de producción y pedidos.

**5.4.2 Costos indirectos.** Adicionalmente se identificaron los costos indirectos del producto, tales como la porción respectiva del 75% de los servicios públicos que usan los equipos de moledora y congelación (especificados en la tabla 15 del capítulo 5), y los materiales insumos que usa el personal que transforma el producto, tales como cucharas, baldes, guantes, manga pastelera, delantal, entre otros, los cuales se detallan en la tabla 10 del capítulo 3.

**5.4.3 Costo unitario.** Con la información anterior de costos indirectos e indirectos se calcula el costo unitario por libra producida.

**Tabla 17. Costo unitario x libra**

<b>COSTO UNT MATERIA PRIMA SIN M.O. Y SERVICIOS</b>		
15 KL/30LB	\$	26.500
1 LB	\$	883,33
<b>COSTO UNT MATERIA PRIMA CON M.O. Y SERVICIOS</b>		
15 KL/30LB	\$	29.993
1 LB	\$	999,76

Fuente: Elaboración propia

## **5.5 PROYECCIÓN DE COSTOS Y VENTAS**

Partiendo de la demanda proyectada se llevó a cabo la proyección de ventas, costos y gastos por un periodo de doce meses.

**5.5.1 Demanda.** Para la demanda se tiene en cuenta el mercado objetivo y potencial de la ciudad de Cali. Se esperan vender mensualmente 1.000 paquetes x 28 porciones (varia el peso de cada paquete).

**Cuadro 23. Características de la demanda**

<b>DEMANDA</b>	
Mercado potencial (canino consumidor)	116.009
% interesados	63%
Mercado objetivo	80.000
Frecuencia de compra anual	24
Potencial de compra	1.920.000
Mercado a atender x mes	1.000

DEMANDA	
Mercado a atender x año	12.000
Participación del mercado	0,63%

Fuente: Elaboración propia

Las referencias que se manejan diferentes volúmenes de ventas por lo que se les asigno un porcentaje moderado para proyectar la demanda. La referencia más apetecida es la 14x14 que oscila entre los 100 y 250 gramos por porción equivalente al 30% de la demanda total. Seguida a esta se encuentran las referencias 14x10 que oscila entre los 50 y 100 gr y 24x15 con cantidades entre los 400 y 600 gr por porción, cada una tiene un peso del 25% en la demanda.

**Tabla 18. Distribución de la demanda x referencia**

REF	GR PROM	BOLSAS X PAQT	EQ LIBRAS	% DEMANDA	DEMANDA
14X10	100	28	5,6	25%	250
14X14	200	28	11,2	30%	300
20X15	300	28	16,8	20%	200
24X15	500	28	28,0	25%	250
			<b>61,6</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>

Fuente: Elaboración propia

**5.5.2 Proyección de demanda.** Se realizó a partir de la cantidad demandada por número de unidades del producto, es decir por paquetes de 28 porciones para un solo perro. En el siguiente cuadro se proyecta la demanda del primer y último mes del primer año de producción, es decir, enero y diciembre, debido a que se fija una demanda estable para finalizar en el primer año con 12.000 paquetes pedidos, así como también se proyectan los siguientes 4 años.

**Tabla 19. Proyección de demanda en unidades**

UNIDADES							
PRODUCTOS	ENE	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REF 10 X 14	250	250	3.000	3.075	3.152	3.232	3.313

UNIDADES							
PRODUCTOS	ENE	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REF 14 X 14	300	300	3.600	3.690	3.783	3.878	3.975
REF 20 X 15	200	200	2.400	2.460	2.522	2.585	2.650
REF 24 X 15	250	250	3.000	3.075	3.152	3.232	3.313
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.040</b>	<b>12.079</b>	<b>12.119</b>	<b>12.159</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir de una entrevista personal a la señora Francia Stella Murillo (2020), se logra establecer la cantidad demandada y las unidades de crecimiento mensual que se toman como base de las proyecciones, según su experiencia como emprendedora en el mismo sector desde hace algunos meses y la cantidad de pedidos atendidos al empezar el emprendimiento y la demanda actual.

### 5.5.3 Proyección de los costos.

- **Proyección del costo unitario:** El costo unitario para el primer año se mantendrá en \$999,76 por libra y para el siguiente año se proyecta un aumento alrededor del 3%+. En el siguiente cuadro se proyecta el costo unitario del primer y último mes del primer año de producción, es decir, enero y diciembre, debido a que los costos son fijos, así como también se proyectan los siguientes 4 años.

Tabla 20. Proyección del costo unitario

COSTO UNITARIO						
PRODUCTOS-	ENERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REF 10 X 14	999,76	999,76	1035,76	1070,97	1105,24	1141,72
REF 14 X 14	999,76	999,76	1035,76	1070,97	1105,24	1141,72
REF 20 X 15	999,76	999,76	1035,76	1070,97	1105,24	1141,72
REF 24 X 15	999,76	999,76	1035,76	1070,97	1105,24	1141,72

Fuente: Elaboración propia

**5.5.4 Proyección de costos totales:** Mensualmente los costos equivalen a \$999.765 para cerrar el año con un costo total de \$ 11.997.176. Cabe mencionar que las cifras se calculan sin IVA.

**Tabla 21. Proyección de los costos totales**

<b>COSTOS TOTALES</b>						
<b>PRODUCTOS</b>	<b>ENE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
REF 10 X 14	249.941	2.999.294	3.185.235	3.376.174	3.571.636	3.782.076
REF 14 X 14	299.929	3.599.153	3.822.282	4.051.408	4.285.963	4.538.491
REF 20 X 15	199.953	2.399.435	2.548.188	2.700.939	2.857.309	3.025.661
REF 24 X 15	249.941	2.999.294	3.185.235	3.376.174	3.571.636	3.782.076
<b>TOTAL</b>	<b>999.765</b>	<b>11.997.176</b>	<b>12.740.941</b>	<b>13.504.694</b>	<b>14.286.544</b>	<b>15.128.303</b>

Fuente: Elaboración propia

**5.5.5 Proyección de ventas totales:** De igual manera se presenta en la proyección de las ventas totales calculada sobre la cantidad de unidades vendidas (demanda) por el precio de la libra (\$7.000). Estas ventas mensualmente equivalen a 1.000 paquetes vendidos que corresponden a \$7.000.000, consolidando al final del año 12.000 paquetes vendidos con un acumulado de \$84.000.000 al finalizar el primer año. Se proyecta enero y diciembre del primer año de producción, así como es acumulado del primer año y los siguientes 4 años con la respectiva variación.

**Tabla 22. Proyección de ventas totales**

<b>VENTAS TOTALES</b>						
<b>PRODUCTO</b>	<b>ENERO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
REF 10 X 14	1.750.000	21.000.000	22.301.895	23.638.778	25.007.337	26.480.763
REF 14 X 14	2.100.000	25.200.000	26.762.274	28.366.534	30.008.805	31.776.915
REF 20 X 15	1.400.000	16.800.000	17.841.516	18.911.023	20.005.870	21.184.610
REF 24 X 15	1.750.000	21.000.000	22.301.895	23.638.778	25.007.337	26.480.763
<b>TOTAL</b>	<b>7.000.000</b>	<b>84.000.000</b>	<b>89.207.581</b>	<b>94.555.114</b>	<b>100.029.349</b>	<b>105.923.051</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.6 PROYECCIÓN DE GASTOS

Con base en los gastos administrativos y de ventas se realizaron las proyecciones aplicando el crecimiento del IPC. La proyección mensual de gastos de administración y ventas se muestra en la siguiente tabla, con un resultado proyectado de \$9.197.056 al cumplir el primer año de operación, siendo el más representativo el arrendamiento del local con un 75% de la participación.

Tabla 23. Proyección de gastos

GASTOS EN PESOS					
Administración	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	931.500	965.034	997.845	1.029.776	1.063.759
Energía	621.000	643.356	665.230	686.517	709.173
Acueducto-alcantarillado	248.400	257.342	266.092	274.607	283.669
Servicio de gas	62.100	64.336	66.523	68.652	70.917
Teléfono celular	558.900	579.020	598.707	617.866	638.255
Honorario contador	4.347.000	4.503.492	4.656.611	4.805.622	4.964.208
Mantenimiento congelador	51.750	53.613	55.436	57.210	59.098
Mantenimiento moledora	51.750	53.613	55.436	57.210	59.098
Transportes varios-domicilios MP.	1.242.000	1.286.712	1.330.460	1.373.035	1.418.345
<b>Implementos aseo y cafetería</b>	514.499	533.020	551.143	568.780	587.549
<b>Útiles de oficina y papelería</b>	666.954	690.964	714.457	737.320	761.651
<b>Gastos total de administración</b>	<b>9.295.853</b>	<b>9.630.503</b>	<b>9.957.940</b>	<b>10.276.594</b>	<b>10.615.722</b>
Ventas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tarjetas de presentación	190.440	197.296	204.004	210.532	217.480
Volantes publicitarios	140.760	145.827	150.785	155.611	160.746
Campaña de inauguración					
<b>Gastos de ventas</b>	<b>848.700</b>	<b>879.253</b>	<b>909.148</b>	<b>938.241</b>	<b>969.202</b>
<b>Gastos de depreciación</b>	<b>2.270.340</b>	<b>2.352.072</b>	<b>2.432.043</b>	<b>2.509.868</b>	<b>2.592.694</b>
<b>Gastos diferidos</b>	<b>5.297.823</b>	<b>5.488.545</b>	<b>5.675.155</b>	<b>5.856.760</b>	<b>6.050.033</b>
<b>Gastos al estado de resultados</b>	<b>17.712.716</b>	<b>18.350.373</b>	<b>18.974.286</b>	<b>19.581.463</b>	<b>20.227.651</b>
<b>Gastos al flujo de caja</b>	<b>10.144.553</b>	<b>10.509.756</b>	<b>10.867.088</b>	<b>11.214.835</b>	<b>11.584.924</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.7 BALANCE INICIAL

De acuerdo con las proyecciones de venta, costos y gastos anteriores, a través de un ejercicio de flujo de caja, se calculó la inversión inicial requerida por parte de los socios como capital social o a través de un crédito. El tamaño de la inversión inicial es de \$29.714.323.

La proyección del balance de situación financiera de la empresa al finalizar el año de operación contiene las siguientes cuentas: Efectivo y equivalentes de efectivo, deudores comerciales, diferidos, inventarios, propiedad, planta y equipo, depreciación, acreedor, impuestos por pagar, ingresos recibidos por anticipado, otros pasivos no corrientes, capital social, excedentes del ejercicio.

**Tabla 24. Balance inicial sin financiación en pesos**

<b>BALANCE INICIAL SIN FINANCIACIÓN</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>Activos corrientes</b>	
Caja bancos	13.200.000
Cuentas por cobrar o deudores	0
Inventarios	0
<b>Total activos corrientes</b>	<b>13.200.000</b>
<b>Activos No corrientes</b>	
<b>Activos fijos</b>	
Muebles y enseres	1.069.400
Equipos	2.788.700
Maquinaria	7.155.600
Herramientas	202.800
Depreciación acumulada	0
<b>Total activos fijos</b>	<b>11.216.500</b>
<b>Activos diferidos</b>	
<b>Total activos diferidos</b>	<b>5.297.823</b>
<b>Total activos No corrientes</b>	<b>16.514.323</b>
<b>Total activos</b>	<b>29.714.323</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>Pasivos Corrientes</b>	
Cuentas por pagar o acreedores	0

<b>BALANCE INICIAL SIN FINANCIACIÓN</b>	
Cesantías por pagar	0
Intereses de cesantías por pagar	0
Impuesto de renta por pagar	0
IVA/Impc por pagar	0
<b>Total pasivos corrientes</b>	0
<b>Pasivos No corrientes</b>	
Obligaciones financieras	0
Leasing financiero	0
<b>Total pasivos No corrientes</b>	0
<b>Total pasivos</b>	0
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital de los socios	29.714.323
Utilidad acumulada	0
Reserva legal acumulada	0
<b>Total patrimonio</b>	29.714.323
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>29.714.323</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior se presentan dos escenarios para la inversión inicial:

- *Escenario 1 sin financiación:* En caso de que el socio o dueño de la empresa pueda aportar recursos en un primer momento para que la empresa pueda operar entonces la inversión inicial será de \$29.714.323, el dinero será utilizados para cubrir los gastos de constitución, la obtención de los permisos y licencias necesarias, la compra de la propiedad, planta y equipo, el pago del arrendamiento del primer mes, y la compra de la materia prima y materiales para fabricar el primer paquete de pedidos.
- *Escenario 2 con financiación:* En caso de que el socio o dueño de la empresa no cuente con todos los recursos necesarios para operar (mencionados en el literal anterior), es decir que solo cuente con una parte de la inversión inicial, se esperaría que fuera mínimo de \$20.000.000 aproximadamente para cubrir los gastos de constitución, obtención de los permisos y licencias necesarias, el pago del arrendamiento del primer mes, la compra de la

materia prima y materiales para fabricar el primer paquete de pedidos, y por último aportar el 50% a la compra de la propiedad, planta y equipo, para que eso facilite que un inversionista preste el 50% restante (teniendo en cuenta que para ese momento la empresa aun no tendrá ingresos con que respaldar la deuda). Dicho crédito será por \$9.714.323 para completar el requerimiento de inversión inicial.

## 5.8 FINANCIACIÓN

La amortización hace referencia a la distribución de gasto en el tiempo de un valor duradero, en este caso del crédito o deuda y sus intereses.

En caso de necesitar crédito se espera tomar la opción con un inversionista o banco según las condiciones mínimas que ofrece el mercado. El crédito se proyecta por \$9.714.323 a un periodo de 5 años y una tasa de interés del 1,53% mensual. A continuación, se presenta la tabla de amortización del crédito.

**Tabla 25. Amortización del crédito**

<b>Valor préstamo</b>	<b>9,531,375</b>					
TEA (%)	20%					
Tasa nominal mes	18.37%					
Tasa mensual	1.53%					
Meses del año	12					
Numero de cuotas	60					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
<b>Interés</b>	\$ 1.678.352	\$ 1.417.270	\$ 1.103.973	\$ 728.015	\$ 276.866	<b>\$ 5.204.476</b>
<b>Amortización CAPITAL</b>	\$ 1.305.408	\$ 1.566.489	\$ 1.879.787	\$ 2.255.745	\$ 2.706.894	<b>\$ 9.714.323</b>
<b>Total</b>	\$ 2.983.760	\$ 2.983.760	\$ 2.983.760	\$ 2.983.760	\$ 2.983.760	<b>\$ 14.918.799</b>

Fuente: Elaboración propia

El préstamo o crédito financiero es de \$9.714.323, la cual se calculará sobre la tasa efectiva anual del 20% y se tendrá presente la tasa nominal del 18,37%. Al cabo de 60 cuotas mensuales por \$248.647 se cumple la obligación en su totalidad, cancelando finalmente el valor del préstamo y \$5.204.476 de intereses corrientes.

## 5.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS

A continuación, se presenta el balance general proyectado en millones a 5 años en el cual se muestra la situación patrimonial y financiera de la empresa, esto después de desarrollar y cuantificar las situaciones que surgieron en el proceso de planeación.

**Tabla 26. Balance general sin financiación proyectado**

BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN					
BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
Caja bancos	\$ 55.161.410	\$ 84.800.478	\$117.576.517	\$153.565.974	\$192.808.428
Cuentas por cobrar o deudores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 55.161.410</b>	<b>\$ 84.800.478</b>	<b>\$117.576.517</b>	<b>\$153.565.974</b>	<b>\$192.808.428</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>					
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
Muebles y enseres	\$ 1.069.400	\$ 1.069.400	\$ 1.069.400	\$ 1.069.400	\$ 1.069.400
Equipos	\$ 2.788.700	\$ 2.788.700	\$ 2.788.700	\$ 2.788.700	\$ 2.788.700
Maquinaria	\$ 7.155.600	\$ 7.155.600	\$ 7.155.600	\$ 7.155.600	\$ 7.155.600
Herramientas	\$ 202.800	\$ 202.800	\$ 202.800	\$ 202.800	\$ 202.800
Depreciación acumulada	\$ 2.270.340	\$ 4.540.680	\$ 6.811.020	\$ 9.013.760	\$ 11.216.500
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 8.946.160</b>	<b>\$ 6.675.820</b>	<b>\$ 4.405.480</b>	<b>\$ 2.202.740</b>	<b>\$ -</b>
Activos diferidos					
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ -</b>				
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 8.946.160</b>	<b>\$ 6.675.820</b>	<b>\$ 4.405.480</b>	<b>\$ 2.202.740</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 64.107.570</b>	<b>\$ 91.476.298</b>	<b>\$121.981.997</b>	<b>\$155.768.714</b>	<b>\$192.808.428</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					

BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN					
BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cuentas por pagar o acreedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cesantías por pagar	\$ 1.416.605	\$ 1.467.603	\$ 1.517.501	\$ 1.517.502	\$ 1.567.580
Intereses de cesantías por pagar	\$ 170.061	\$ 176.183	\$ 182.173	\$ 182.174	\$ 188.186
Impuesto de renta por pagar	\$ 9.540.575	\$ 10.462.033	\$ 11.430.388	\$ 12.691.202	\$ 13.796.313
IVA/Impc por pagar	\$ 1.223.333	\$ 1.299.174	\$ 1.377.053	\$ 1.456.777	\$ 1.542.610
ICA POR PAGAR	\$ 277.200	\$ 294.385	\$ 312.032	\$ 330.097	\$ 349.546
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 12.627.774</b>	<b>\$ 13.699.378</b>	<b>\$ 14.819.147</b>	<b>\$ 16.177.752</b>	<b>\$ 17.444.234</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>					
Obligaciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Leasing financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 12.627.774</b>	<b>\$ 13.699.378</b>	<b>\$ 14.819.147</b>	<b>\$ 16.177.752</b>	<b>\$ 17.444.234</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital de los socios	\$ 29.714.323	\$ 29.714.323	\$ 29.714.323	\$ 29.714.323	\$ 29.714.323
Utilidad acumulada	\$ 19.111.926	\$ 40.069.741	\$ 62.967.389	\$ 88.390.732	\$ 116.027.862
Reserva legal acumulada	\$ 2.123.547	\$ 4.452.193	\$ 6.996.377	\$ 9.821.192	\$ 12.891.985
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 50.949.796</b>	<b>\$ 74.236.257</b>	<b>\$ 99.678.088</b>	<b>\$ 127.926.248</b>	<b>\$ 158.634.170</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 63.577.570</b>	<b>\$ 87.935.635</b>	<b>\$ 114.497.235</b>	<b>\$ 144.104.000</b>	<b>\$176.078.404</b>

\$ 530.000	\$ 3.540.662	\$ 7.484.762	\$ 11.664.715	\$ 16.730.024
------------	--------------	--------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 27. Balance general con financiación proyectado**

BALANCE INICIAL CON FINANCIACIÓN					
BALANCE INICIAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
Caja bancos	\$ 52.177.650	\$ 78.832.958	\$ 108.625.238	\$ 141.630.935	\$ 177.889.629
Cuentas por cobrar o deudores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 52.177.650</b>	<b>\$ 78.832.958</b>	<b>\$ 108.625.238</b>	<b>\$ 141.630.935</b>	<b>\$ 177.889.629</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>					
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
Muebles y enseres	\$ 1.069.400	\$ 1.069.400	\$ 1.069.400	\$ 1.069.400	\$ 1.069.400
Equipos	\$ 2.788.700	\$ 2.788.700	\$ 2.788.700	\$ 2.788.700	\$ 2.788.700
Maquinaria	\$ 7.155.600	\$ 7.155.600	\$ 7.155.600	\$ 7.155.600	\$ 7.155.600
Herramientas	\$ 202.800	\$ 202.800	\$ 202.800	\$ 202.800	\$ 202.800

BALANCE INICIAL CON FINANCIACIÓN					
BALANCE INICIAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Depreciación acumulada	\$ 2.270.340	\$ 4.540.680	\$ 6.811.020	\$ 9.013.760	\$ 11.216.500
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 8.946.160</b>	<b>\$ 6.675.820</b>	<b>\$ 4.405.480</b>	<b>\$ 2.202.740</b>	<b>\$ -</b>
Activos diferidos					
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 8.946.160</b>	<b>\$ 6.675.820</b>	<b>\$ 4.405.480</b>	<b>\$ 2.202.740</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 61.123.810</b>	<b>\$ 85.508.778</b>	<b>\$ 113.030.718</b>	<b>\$ 143.833.675</b>	<b>\$ 177.889.629</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Cuentas por pagar o acreedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cesantías por pagar	\$ 1.416.605	\$ 1.467.603	\$ 1.517.501	\$ 1.517.502	\$ 1.567.580
Intereses de cesantías por pagar	\$ 170.061	\$ 176.183	\$ 182.173	\$ 182.174	\$ 188.186
Impuesto de renta por pagar	\$ 9.020.286	\$ 10.022.679	\$ 11.088.156	\$ 12.465.517	\$ 13.710.484
IVA/Impc por pagar	\$ 1.223.333	\$ 1.299.174	\$ 1.377.053	\$ 1.456.777	\$ 1.542.610
ICA POR PAGAR	\$ 277.200	\$ 294.385	\$ 312.032	\$ 330.097	\$ 349.546
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 12.107.485</b>	<b>\$ 13.260.024</b>	<b>\$ 14.476.915</b>	<b>\$ 15.952.067</b>	<b>\$ 17.358.406</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>					
Obligaciones financieras	\$ 8.408.915	\$ 6.842.426	\$ 4.962.638	\$ 2.706.894	\$ -
Leasing financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 8.408.915</b>	<b>\$ 6.842.426</b>	<b>\$ 4.962.638</b>	<b>\$ 2.706.894</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 20.516.400</b>	<b>\$ 20.102.450</b>	<b>\$ 19.439.554</b>	<b>\$ 18.658.961</b>	<b>\$ 17.358.406</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital de los socios	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Utilidad acumulada	\$ 18.069.669	\$ 38.147.359	\$ 60.359.440	\$ 85.330.686	\$ 112.795.882
Reserva legal acumulada	\$ 2.007.741	\$ 4.238.595	\$ 6.706.604	\$ 9.481.187	\$ 12.532.876
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 40.077.410</b>	<b>\$ 62.385.955</b>	<b>\$ 87.066.045</b>	<b>\$ 114.811.874</b>	<b>\$ 145.328.758</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 60.593.810</b>	<b>\$ 82.488.405</b>	<b>\$ 106.505.599</b>	<b>\$ 133.470.835</b>	<b>\$ 162.687.164</b>

<b>\$ 530.000</b>	<b>\$ 3.020.373</b>	<b>\$ 6.525.119</b>	<b>\$ 10.362.840</b>	<b>\$ 15.202.465</b>
-------------------	---------------------	---------------------	----------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

En los estados de situación financiera inicial sin financiación se encuentran los activos, pasivos y patrimonios básicos, esto con el objetivo de la puesta en marcha del proyecto, se destina una inversión total de \$29.714.323 pesos, esto para el escenario sin financiación. Para el estadio de situación financiera con financiación se encuentran los activos, pasivos y patrimonios básicos, adicionalmente los

pasivos no corrientes representan un total de \$9,531,375 pesos para la financiación, esto representando el 38,71% a financiar del total de la inversión total de \$29,714.323 pesos.

## **5.10 ESTADOS FINANCIEROS**

De acuerdo con las proyecciones se realizó el flujo de caja y los estados financieros de la empresa proyectados con y sin financiación dependiendo de la decisión del socio o dueño de la empresa de aportar el suficiente capital inicial.

En los siguientes cuadros se encuentran los ingresos y los egresos predispuestos para la ejecución del plan establecido, obteniendo el flujo de caja neto y el valor del saldo final en caja en los dos escenarios. De ello se obtienen los siguientes indicadores para determinar si el proyecto es viable:

- El DTF es la tasa o promedio ponderado de las diferentes tasas de interés de las entidades financieras, además de eso, se obtiene la TEA que es la tasa efectiva anual que se espera del proyecto, en este caso es de 26%.
- La VPN es un método efectivo para evaluar los proyectos de inversión ya que permite traer al valor presente la totalidad de flujos de caja para verificar cuales son las cifras de pérdidas y ganancias. Para el caso se obtiene un valor positivo de 57.415.580 pesos en el cual se recupera el valor del proyecto.
- La TIR es la tasa de rentabilidad que ofrece la inversión, en el flujo de caja sin financiación esta un total de 124% y en el flujo de caja con financiación está un total de 113%.
- El resultado de costo beneficios se observa en porcentajes de 3.2% y 2,93% respectivamente siendo mayor que uno donde se comprueba que el proyecto es viable.

**5.10.1 Estado de resultados y flujo de caja sin financiación.** Con el capital de trabajo inicial (o inversión inicial) que aporta el socio o dueño de la empresa se logra que la operación no se vea afectada. Además, la mayoría de los pagos se realizan mes vencido y desde los primeros pedidos se reciben ingresos con los que se puede soportar la operación mensual.

**Tabla 28. Estado de resultados proyectado sin financiación**

<b>ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN</b>					
<b>INGRESO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	84.000.000	89.207.581	94.555.114	100.029.349	105.923.051
Descuentos	-	-	-	-	-
Devoluciones	-	-	-	-	-
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>84.000.000</b>	<b>89.207.581</b>	<b>94.555.114</b>	<b>100.029.349</b>	<b>105.923.051</b>
CMV	11.997.176	12.740.941	13.504.694	14.286.544	15.128.303
<b>UTILIDAD BRUTA EN PESOS</b>	<b>72.002.824</b>	<b>76.466.640</b>	<b>81.050.420</b>	<b>85.742.805</b>	<b>90.794.748</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Nomina administrativa	23.236.861	24.073.388	24.891.883	24.891.884	25.713.316
Gastos administración	9.295.853	9.630.503	9.957.940	10.276.594	10.615.722
Gastos de ventas	848.700	879.253	909.148	938.241	969.202
Gastos de depreciación	2.270.340	2.352.072	2.432.043	2.509.868	2.592.694
Gastos diferidos	5.297.823	5.488.545	5.675.155	5.856.760	6.050.033
ICA	277.200	294.385	312.032	330.097	349.546
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>41.226.776</b>	<b>42.718.146</b>	<b>44.178.201</b>	<b>44.803.444</b>	<b>46.290.513</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>30.776.048</b>	<b>33.748.494</b>	<b>36.872.219</b>	<b>40.939.361</b>	<b>44.504.235</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>					
Gastos financieros del préstamo	-	-	-	-	-
Gastos financieros del leasing	-	-	-	-	-
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>30.776.048</b>	<b>33.748.494</b>	<b>36.872.219</b>	<b>40.939.361</b>	<b>44.504.235</b>
Impuesto de renta	9.540.575	10.462.033	11.430.388	12.691.202	13.796.313
<b>Utilidad neta después de impuestos</b>	<b>21.235.473</b>	<b>23.286.461</b>	<b>25.441.831</b>	<b>28.248.159</b>	<b>30.707.922</b>
Reserva legal	2.123.547	2.328.646	2.544.183	2.824.816	3.070.792
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>19.111.926</b>	<b>20.957.815</b>	<b>22.897.648</b>	<b>25.423.343</b>	<b>27.637.130</b>
Utilidad acumulada	19.111.926	40.069.741	62.967.389	88.390.732	116.027.862
Reserva legal acumulada	2.123.547	4.452.193	6.996.377	9.821.192	12.891.985

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 29. Flujo de caja sin financiación**

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN					
INGRESO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	84.000.000	89.207.581	94.555.114	100.029.349	105.923.051
IVA COBRADO	4.200.000	4.460.379	4.727.756	5.001.467	5.296.153
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>88.200.000</b>	<b>93.667.960</b>	<b>99.282.870</b>	<b>105.030.816</b>	<b>111.219.204</b>
EGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina de administración	21.650.195	21.650.195	21.650.195	21.650.195	21.650.195
Gastos de administración	9.295.853	9.630.503	9.957.940	10.276.594	10.615.722
Gastos de ventas	848.700	879.253	909.148	938.241	969.202
IVA al flujo de caja	2.446.667	3.821.681	4.053.279	4.290.606	4.541.996
Seguros		5.488.545	5.675.155	5.856.760	6.050.033
Impuestos de renta		9.540.575	10.462.033	11.430.388	12.691.202
ICA		277.200	294.385	312.032	330.097
Pagos	11.997.176	12.740.941	13.504.694	14.286.544	15.128.303
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>46.238.590</b>	<b>64.028.893</b>	<b>66.506.830</b>	<b>69.041.359</b>	<b>71.976.750</b>
Flujo de caja operacional	41.961.410	29.639.067	32.776.040	35.989.457	39.242.454
Flujo de caja financiero					
Gastos financieros préstamo					
Amortización préstamo					
Gastos financieros de leasing					
Total flujo de caja financiero	-	-	-	-	-
Flujo de caja neto	41.961.410	29.639.067	32.776.040	35.989.457	39.242.454
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>13.200.000</b>	<b>55.161.410</b>	<b>84.800.478</b>	<b>117.576.517</b>	<b>153.565.974</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>55.161.410</b>	<b>84.800.478</b>	<b>117.576.517</b>	<b>153.565.974</b>	<b>192.808.428</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con estos resultados se observa que la utilidad operacional antes de impuestos al cabo de un año de operación es de \$30.776.048, y después de impuestos es de \$19.111.926.

La compra de los equipos de producción supone que el resultado de los siguientes años no se vea tan afectado por la salida de caja que significo la compra en este primer año de operación; este hecho hace que el riesgo de quiebra sea menor pues por lo menos cuenta con los activos para mantener la producción de alimento y seguir vendiendo.

Por lo anterior, se puede determinar que en el escenario sin financiación hay viabilidad financiera en la propuesta de creación de una empresa para la fabricación de comida dieta “BARF” para perros en la ciudad de Cali.

**5.10.2 Estado de resultados y flujo de caja con financiación.** Como en el escenario anterior, el capital de trabajo inicial (o inversión inicial) que aporta el socio o dueño de la empresa permite que la operación no se vea afectada, dado que la mayoría de los pagos se realizan mes vencido y desde los primeros pedidos se reciben ingresos con los que se puede soportar la operación mensual.

**Tabla 30. Estado de resultados proyectado con financiación**

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN					
INGRESO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	84.000.000	89.207.581	94.555.114	100.029.349	105.923.051
Descuentos					
Devoluciones					
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>84.000.000</b>	<b>89.207.581</b>	<b>94.555.114</b>	<b>100.029.349</b>	<b>105.923.051</b>
CMV	11.997.176	12.740.941	13.504.694	14.286.544	15.128.303
<b>UTILIDAD BRUTA EN PESOS</b>	<b>72.002.824</b>	<b>76.466.640</b>	<b>81.050.420</b>	<b>85.742.805</b>	<b>90.794.748</b>
EGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nomina administrativa	23.236.861	24.073.388	24.891.883	24.891.884	25.713.316
Gastos administración	9.295.853	9.630.503	9.957.940	10.276.594	10.615.722
Gastos de ventas	848.700	879.253	909.148	938.241	969.202
Gastos de depreciación	2.270.340	2.352.072	2.432.043	2.509.868	2.592.694
Gastos diferidos	5.297.823	5.488.545	5.675.155	5.856.760	6.050.033
ICA	277.200	294.385	312.032	330.097	349.546
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>41.226.776</b>	<b>42.718.146</b>	<b>44.178.201</b>	<b>44.803.444</b>	<b>46.290.513</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>30.776.048</b>	<b>33.748.494</b>	<b>36.872.219</b>	<b>40.939.361</b>	<b>44.504.235</b>
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
Gastos financieros del préstamo	1.678.352	1.417.270	1.103.973	728.015	276.866
Gastos financieros del leasing	-	-	-	-	-
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>1.678.352</b>	<b>1.417.270</b>	<b>1.103.973</b>	<b>728.015</b>	<b>276.866</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>29.097.696</b>	<b>32.331.224</b>	<b>35.768.247</b>	<b>40.211.346</b>	<b>44.227.369</b>
Impuesto de renta	9.020.286	10.022.679	11.088.156	12.465.517	13.710.484
Utilidad neta después de impuestos	20.077.410	22.308.544	24.680.090	27.745.829	30.516.884
Reserva legal	2.007.741	2.230.854	2.468.009	2.774.583	3.051.688
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>18.069.669</b>	<b>20.077.690</b>	<b>22.212.081</b>	<b>24.971.246</b>	<b>27.465.196</b>

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN					
Utilidad acumulada	18.069.669	38.147.359	60.359.440	85.330.686	112.795.882
Reserva legal acumulada	2.007.741	4.238.595	6.706.604	9.481.187	12.532.876

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 31. Flujo de caja proyectado con financiación**

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN					
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	84.000.000	89.207.581	94.555.114	100.029.349	105.923.051
IVA COBRADO	4.200.000	4.460.379	4.727.756	5.001.467	5.296.153
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>88.200.000</b>	<b>93.667.960</b>	<b>99.282.870</b>	<b>105.030.816</b>	<b>111.219.204</b>
EGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina de administración	21.650.195	21.650.195	21.650.195	21.650.195	21.650.195
Gastos de administración	9.295.853	9.630.503	9.957.940	10.276.594	10.615.722
Gastos de ventas	848.700	879.253	909.148	938.241	969.202
IVA al flujo de caja	2.446.667	3.821.681	4.053.279	4.290.606	4.541.996
Seguros		5.488.545	5.675.155	5.856.760	6.050.033
Impuestos de renta		9.540.575	10.462.033	11.430.388	12.691.202
ICA		277.200	294.385	312.032	330.097
Pagos	11.997.176	12.740.941	13.504.694	14.286.544	15.128.303
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>46.238.590</b>	<b>64.028.893</b>	<b>66.506.830</b>	<b>69.041.359</b>	<b>71.976.750</b>
Flujo de caja operacional	41.961.410	29.639.067	32.776.040	35.989.457	39.242.454
FLUJO DE CAJA FINANCIERO					
Gastos financieros préstamo	1.678.352	1.417.270	1.103.973	728.015	276.866
Amortización préstamo	1.305.408	1.566.489	1.879.787	2.255.745	2.706.894
Gastos financieros de leasing	-	-	-	-	-
Total flujo de caja financiero	2.983.760	2.983.760	2.983.760	2.983.760	2.983.760
Flujo de caja neto	38.977.650	26.655.307	29.792.280	33.005.697	36.258.694
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>13.200.000</b>	<b>52.177.650</b>	<b>78.832.958</b>	<b>108.625.238</b>	<b>141.630.935</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>52.177.650</b>	<b>78.832.958</b>	<b>108.625.238</b>	<b>141.630.935</b>	<b>177.889.629</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con estos resultados se observa que, en el escenario con financiación, la utilidad operativa al cabo de un año de operación es de \$30.776.048, y posterior a impuestos la utilidad del ejercicio es de \$18.069.669. Los resultados de margen

bruto y operacional, y la participación de la utilidad antes de impuestos y la utilidad neta respecto a la venta mantienen la misma proporción que en el escenario 1.

Aunque el crecimiento no sea tan acelerado como en el escenario 1 por el pago del crédito durante los primeros 5 años, la compra de los equipos de producción supone que a partir de ese tiempo la empresa muestre mejores resultados con la garantía de ser propietario de los activos.

Por lo anterior, se puede determinar que en el escenario con financiación hay viabilidad financiera en la propuesta de creación de una empresa para la fabricación de comida dieta “BARF” para perros en la ciudad de Cali.

### 5.11 PUNTO DE EQUILIBRIO

De acuerdo con las proyecciones del estado de resultados de la empresa, partiendo de la posibilidad de necesitarse crédito o no, si se cumple la meta de venta inicial, desde el primer mes se encuentra el punto de equilibrio pues los ingresos son de \$6.000.035 y egresos por \$4.063.594, resultando después de impuestos una utilidad de \$1.202.654 sin financiación y \$1.110.298 con financiación.

Además, se reitera que se puede determinar que en ambos escenarios con y sin financiación **hay viabilidad financiera** en la propuesta de creación de una empresa para la fabricación de comida dieta BARF para perros en la ciudad de Cali.

**Tabla 32. Punto de equilibrio**

REFERENCIA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
ER SF 10 X 14	328	419	397	410	397	419	387	419	397	410	397	419
ER SF 14 X 14	328	419	397	410	397	419	387	419	397	410	397	419
ER SF 20 X 14	328	419	397	410	397	419	387	419	397	410	397	419
ER SF 24 X 15	328	419	397	410	397	419	387	419	397	410	397	419

Fuente: Elaboración propia

## 5.12 RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras son relaciones entre dos o más conceptos (rubros o renglones) que integran los estados financieros, que se pueden clasificar desde diversos puntos de vista, y se utilizan para medir o cuantificar la situación financiera de una empresa. El análisis de las razones financieras con y sin financiación para la empresa “PETIS” comprueban que el ejercicio proyectado de X años dan resultados muy positivos que se traducen como buena rentabilidad.

El *capital neto de trabajo sin financiación* da un resultado positivo para el primer año en \$42.533.636, que equivale más o menos al 45% de las ventas anuales, siendo un resultado muy positivo, pues significa que tendrá el saldo disponible para cubrir las actividades ordinarias después de pagar las obligaciones corrientes. La empresa crece su indicador de capital neto de trabajo en más de \$30 millones cada año, hasta cerrar en el quinto año con \$175.364.194. En el caso del *capital neto de trabajo con financiación* da un resultado positivo para el primer año en \$40.070.165 y cerrando hasta el quinto año con \$160.531.223, es decir que el impacto entre tener y no tener financiación no es significativo pues se reduce ~\$15 millones, es decir que se mantiene positiva.

La *razón corriente* y la *prueba ácida* dan razones positivas entre 4 a 11 durante el periodo de proyección, es decir que la empresa cuenta con la capacidad para atender las obligaciones corrientes como pagos de nómina, servicios, arrendamientos, entre otros, sin depender de las ventas del producto que tengan en inventario.

Respecto al indicador de *endeudamiento* se demuestra que el endeudamiento no supera el 35% en el caso de obtener financiación, siendo una proporción respecto a los activos conservadora que no pone en riesgo la operación y estabilidad financiera de la empresa. Además, el endeudamiento se reduce significativamente durante los primeros años.

Los dueños de PETIS pueden obtener *rendimientos sobre los activos y sobre el patrimonio* equivalente, en el mejor caso, al 50% con financiación y 42% sin financiación, demostrando que hay eficiencia operacional en el planteamiento del proyecto y el negocio que resultan en retornos positivos sobre las inversiones y esfuerzos iniciales. Con el paso de los primeros años de vida de la empresa, los retornos se estabilizan hasta llegar a un nivel del 20% siendo muy revelador para cualquier emprendimiento.

Finalmente, sobre los *márgenes de contribución* que se percibe de las ventas realizadas y la operación de producción y administración de la empresa, con y sin financiación, se observa que son notablemente altos, en un rango entre 86% bruto y 25% neto. El costo de ventas del producto se ubica en un promedio del 14% por lo que se puede lograr un margen de contribución bruto del 86%, que a su vez permite tener un rango de maniobrabilidad para la operación administración, de ventas y distribución del producto sin poner en riesgo los retornos para los dueños de PETIS. El margen operacional, es decir después de gastos operacionales es de ~40%, es decir que la operación consume cerca de 40 puntos porcentuales, siendo un rango aceptable. Después continúan los rubros no operacionales y de impuestos que reducen el margen de contribución al 25%, manteniéndose muy atractivo para la empresa.

En conclusión, todos los indicadores en conjunto dan muestra de que la empresa tiene proyecciones positivas y que con el esquema de ventas, administración y distribución planteados se logra eficiencia operacional, cubrir las obligaciones corrientes, los créditos financieros, contar con el suficiente capital de trabajo para sostener la operación en el corto y mediano plazo y generar las utilidades que los dueños esperan.

**Tabla 33. Razones financieras sin financiación**

<b>RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Capital neto de trabajo	\$ 42.533.636	\$ 71.101.100	\$ 102.757.370	\$ 137.388.222	\$ 175.364.194
Razón corriente	4	6	8	9	11
Prueba acida	4	6	8	9	11
Endeudamiento de la empresa	19,70%	14,98%	12,15%	10,39%	9,05%
Rendimiento sobre los activos	33,12%	25,46%	20,86%	18,13%	15,93%
Rendimiento sobre patrimonio	41,68%	31,37%	25,52%	22,08%	19,36%
Margen bruto	85,7%	85,7%	85,7%	85,7%	85,7%
Margen operacional	36,6%	37,8%	39,0%	40,9%	42,0%
Margen neto	25,28%	26,10%	26,91%	28,24%	28,99%
Días del año	365				

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 34. Razones financieras con financiación**

<b>RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Capital neto de trabajo	\$ 40.070.165	\$ 65.572.934	\$ 94.148.322	\$ 125.678.867	\$ 160.531.223
Razón corriente	4	6	8	9	10
Prueba acida	4	6	8	9	10
Endeudamiento de la empresa	33,57%	23,51%	17,20%	12,97%	9,76%
Rendimiento sobre los activos	32,85%	26,09%	21,83%	19,29%	17,15%
Rendimiento sobre patrimonio	50,10%	35,76%	28,35%	24,17%	21,00%
Margen bruto	85,7%	85,7%	85,7%	85,7%	85,7%
Margen operacional	36,6%	37,8%	39,0%	40,9%	42,0%
Margen neto	23,90%	25,01%	26,10%	27,74%	28,81%
Días del año	365				

Fuente: Elaboración propia

## 6. CONCLUSIONES

Los objetivos planteados al inicio del proyecto dieron las pautas para desarrollar un plan de emprendimiento debidamente estructurado. Por tal motivo se considera que se cumplieron con los mismos, los cuales determinan la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la fabricación de dieta “BARF” para mascotas en la ciudad de Cali.

En primer lugar, el análisis del mercado en el que estará ubicada la empresa arrojó información positiva. Por medio de una investigación (noticias, artículos, etc.) se comprendió que actualmente las personas dan un lugar importante a las mascotas en sus hogares, por lo que a su vez invierten y adquieren productos que cubren sus necesidades y demás, lo que es un punto a favor del emprendimiento a desarrollar. Por otro lado, por medio de una encuesta virtual se evidencio el agrado y aceptación que tendría este producto al momento de salir al mercado; las respuestas que arrojó la encuesta fueron muy positivas y alentadoras.

En el tercer capítulo, se logra parametrizar el proceso de producción (pasos para realizar una producción eficiente y de alta calidad) y todo lo relacionado con él. También permitió determinar la cantidad de materia prima e insumos necesarios en la producción, así como la maquinaria y equipos que son indispensables para el funcionamiento adecuado de la empresa. Partiendo del estudio técnico también se le da una ubicación estratégica a la empresa con respecto al área terrestre que se quiere alcanzar ofreciendo un fácil acceso al punto de venta (planta de producción).

Por medio del capítulo organizacional se le da un sentido a PETIS comprendido en la visión, misión, valores y demás. Además, se plantean los cargos indispensables para que empiece a producir la empresa desde 0; con esto se estructuran los perfiles de cargo, sus funciones, que requisitos se necesitan para ocupar la vacante y ser parte de la organización, el tipo de contrato que se aplicará, el salario. En este

capítulo también se analiza los pasos o procesos que se deben realizar para constituir legalmente a la empresa y los gastos que esto conlleva.

Por último, el capítulo financiero es quien cuantifica todo el estudio y determina la viabilidad de crear una empresa dedicada a la fabricación de dieta “BARF” para mascotas en la ciudad de Cali. Los resultados que se muestran en él se pueden apreciar como positivos según lo siguiente:

- La inversión no es una suma alta, pues no supera los 30 millones de pesos.
- Se cuenta con un capital inicial (aporte de socios) por \$30.000.000 que evita inicialmente adquirir financiación, por ende, no habrá endeudamiento necesario y sea optimizaran de los resultados futuros.
- Las proyecciones financieras concluyen que dándose un crecimiento progresivo de ventas existe viabilidad del proyecto pues deja un margen de utilidad que con mejoras (especialmente en la parte productiva) puede crecer a un paso más acelerado.

## REFERENCIAS

- Asociación nacional de empresarios de Colombia [ANDI]. (2021). Industria de alimentos balanceados. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Home/Camara/17-industria-de-alimentos-balanceados>
- Axx Extruded. (2020). La producción mundial de alimentos para mascotas aumentó un 4%, la alimentación de animales en general total cae un 1% en 2019. Recuperado de <https://allextruded.com/entrada/la-produccion-mundial-de-alimentos-para-mascotas-aumento-un-4-la-alimentacion-de-animales-en-general-total-cae-un-1-en-2019-21724>
- Bancolombia. (2021). Mercado de mascotas en Colombia: crecimiento durante 2021. Recuperado de: <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/tendencias/mercado-mascotas-2021>
- Canuto. (2020). Todo lo que debes saber sobre la dieta BARF para perros. Recuperado de: <https://www.canuto.com.mx/blogs/tips-para-tu-perro/todo-sobre-dieta-barf-para-perros>
- Catrillon Franco, D. (2016). Dieta Barf: la revolucion en alimentacion de perros. Recuperado de <https://www.contextoganadero.com/cronica/dieta-barf-la-revolucion-en-alimentacion-de-perros>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2019). Mercado.pdf. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2019). Variación porcentual de viviendas, hogares y personas entre CG2005 y CNPV2018 [tabla]. Recuperado de

<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2019). Porcentaje de hogares según la cantidad de personas que residen en ellos [tabla]. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2021). [bol\\_PIB\\_IVtrim21\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](#). Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim21\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim21_produccion_y_gasto.pdf)

El espectador. (2015). En seis de cada 10 hogares colombianos hay mascotas. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/en-seis-de-cada-10-hogares-colombianos-hay-mascotas-article-540449/>

El nuevo día. (2015). Seis de cada 10 familias en Colombia tienen mascota en casa. Recuperado de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/246188-seis-de-cada-10-familias-en-colombia-tienen-mascota-en-casa>

El tiempo. (2019). Alimentos para mascotas un negocio mejor que el chocolate. Recuperado de <https://proy.eltiempo.com/economia/empresas/alimentos-para-mascotas-un-negocio-mejor-que-el-chocolate-330268>

Emprendices. (2018, párr. 29). La importancia de la administración de empresas. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/la-importancia-de-la-administracion-de-empresas/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20est%C3%A1%20en%20que%20imparte%20efectividad,mejoramiento%20es%20su%20consigna%20constante.>

- Euromonitor Internacional. (2016). Dog food in Colombia. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2125/portal>
- Gabrica. (2020). *Proyeccion de crecimiento de la industria de las mascotas en 2019*. Recuperado de <https://www.gabrica.co/noticiasesp/noticia-2-esp-destacada/>
- Gutierrez, C. A. (2015). La triste historia de los alimentos comerciales para perros (Parte I). Recuperado de: <https://nutricionistadeperrros.com/la-triste-historia-de-los-alimentos-comerciales-para-perros-parte-i/>
- Instituto Colombiano Agropecuario. Resolución 61252. (2020). Recuperado de <https://www.ica.gov.co/getattachment/f7b59ff6-7bfc-477a-8110-40a14b80bd4e/2020R61252.aspx>
- Instituto Nacional del Cancer. (sf, párr. 1). Nutricion. En el diccionario Diccionarios de cancer. Recuperado de <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/nutricion>
- Jimenez, M., & Sanchez, B. (Mayo de 2020). Impotancia de la alimentacion en las mascotas para evitar sobrepeso y enfermedades. Recuperado de <https://www.diarioveterinario.com/t/1967024/importancia-alimentacion-mascotas-evitar-sobrepeso-enfermedades>
- La Republica. (Febrero de 2019). Seis de cada 10 hogares del pais tienen mascota según Brandstrat [imagen]. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/consumo/seis-de-cada-10-hogares-del-pais-tienen-mascota-segun-brandstrat-2829114>
- La Republica. (junio de 2020). El mercado de alimentos y productos de mascotas moverá \$4,3 billones en 2020. Recuperado de:

<https://www.larepublica.co/empresas/mercado-de-alimentos-y-productos-de-mascotas-movera-43-billones-en-2020-en-colombia-3014644>

La Republica. (junio de 2020). El mercado de mascotas en Colombia. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/mercado-de-alimentos-y-productos-de-mascotas-movera-43-billones-en-2020-en-colombia-3014644>

La Republica. (junio de 2020). El mercado de mascotas en Colombia [figura]. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/mercado-de-alimentos-y-productos-de-mascotas-movera-43-billones-en-2020-en-colombia-3014644>

Ministerio de salud. (2019). cobertura-vacunacion-antirrabica-municipio-2019.pdf. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SA/cobertura-vacunacion-antirrabica-departamento-2019.pdf>

Ministerio de salud. Resolución 2674. (2013). Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Muñoz-Bonilla, H. A. & Suárez-García, F. M. (2019). Documentos Académicos. Una forma eficiente de presentación. Cali: Sello Editorial Unicatólica.

Nestle Family Club. (sf, párr.1). Que es la alimentacion y su importancia: toda la informacion que necesitas. Recuperado de <https://nestlefamilyclub.es/articulo/que-es-la-alimentacion-y-su-importancia-toda-la-informacion-que-necesitas#>

OBS Business School. (2017). Principales tipos de estructura de mercado. Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/principales-tipos-de-estructura-de-mercado>

Oxford lexico. (sf, párr. 1). Dieta. En el diccionario lexico.com. Recuperado de <https://www.lexico.com/es/definicion/dieta>

Oxford lexico. (sf, párr. 1). Salud. En el diccionario lexico.com. Recuperado de <https://www.lexico.com/es/definicion/salud>

Portafolio. (2019). Mascotas, negocio que movería \$3,5 billones este año. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/mascotas-negocio-que-moveria-3-5-billones-este-ano->

Questionpro. (s.f). 7 puntos a considerar para el diseño de encuestas. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/7-puntos-importantes-que-debe-considerar-en-el-diseno-de-encuestas/>

Randstad. (2017). Cómo gestionar una empresa: principios de fayol. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/como-gestionar-una-empresa-principios-de-fayol/>

Secretaria de Desarrollo Económico. (2019). La economía alrededor de las mascotas en Bogotá. Recuperado de: <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>

Secretaria de Desarrollo Económico. (2019). Número de personas por hogar con mascotas [figura]. Recuperado de: <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>

Semana. (2014). El alimento concentrado podría estar reduciendo la vida de los perros. Recuperado de: <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/el-alimento-concentrado-podria-estar-reduciendo-la-vida-de-los-perros/372348-3/>

Silvestre pet. (sf, párr. 4). La historia de los alimentos concentrados para mascotas. Recuperado de <https://silvestrepet.com/la-historia-de-los-alimentos-concentrados-para-mascotas/>

TodaColombia. (Febrero de 2019). Departamento del Valle del Cauca. Recuperado de: <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/valle-del-cauca/index.html>

TodaColombia. (Febrero de 2019). Municipios del Valle del Cauca. Recuperado de: <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/valle-del-cauca/municipios-division-politica.html>