

IDEA DE NEGOCIO: SEIS PATAS

**ANA MARIA ROJAS RODRÍGUEZ
MATEO GIRALDO URREA**

**Tutor:
ANDRÉS ORTEGA SERNA**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
MAESTRIA EN MERCADEO, PROMOCIÓN 10
BOGOTÁ, COLOMBIA.**

2017

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. ACTIVIDAD	1
2. CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y BENEFICIOS	3
3. ENTORNO QUE LO REGULA	4
4. CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO	5
5. VENTAJAS COMPETITIVAS	6
6. DESVENTAJAS.....	7
7. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	8
7.1 Estructura de la cadena de alimentos concentrados y balanceados para animales	8
8. CARACTERÍSTICAS DEL SUB SECTOR.	10
8.1 Factores de Éxito.....	12
8.2 Indicadores	13
8.2.1 Hogares colombianos con perro.....	13
8.2.2 Población canina (Miles de perros).....	13
8.2.3 Consumo comida preparada vs no preparada	13
8.2.4 Ranking ventas por línea producto	14
8.2.5 Ventas por categoría (toneladas).....	16
8.2.6 Ventas por categoría (miles de millones COP).....	16
8.2.7 Crecimiento por categoría (%).....	16
8.2.8 Rango de precios según categoría y línea (COP\$ / kilo)	17
8.3 Diamante de competitividad	17
9. MERCADEO.....	19
9.1 Investigación de Mercados	19
9.1.1 Público Objetivo:	19
9.1.2 Objetivo General.....	19

9.1.3 Herramientas	19
9.2 Diseño de servicio.....	26
9.2.1 Cadena de Valor.....	28
9.3 Marca	29
9.4 Análisis de la Demanda	31
9.4.1 Clasificación de clientes	31
9.4.2 Perfil del cliente ideal (Buyer Persona)	31
9.4.3 Cliente real	32
9.5 Cuantificación de la Demanda	32
9.6 Análisis de la competencia.....	32
9.6.1 Análisis de atributos por Marca vs Costos.....	35
9.7 Plaza.....	36
9.7.1 Canales directos	36
9.7.2 Fuerza de ventas.....	37
9.7.3 Canales Indirectos	38
9.8 Promoción.....	38
10. ESTUDIO TÉCNICO Y ESTUDIO DE INGENIERÍAS.....	42
10.1 Tamaño de la Empresa.....	42
10.2 Estudio de Localización	44
10.3 Descripción de Maquinaria	44
10.4 Diseño Del Servicio	45
10.5 Distribución De La Planta.....	48
10.6 Gestión De Los Procesos	49
10.6.1 Política de Calidad	49
10.6.2 Reglamento interno de la Planta de Producción	49
10.7 Indicadores de gestión.....	50
11. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	51
11.1 Organigrama	51
11.2 Misión	51
11.3 Visión.....	51

11.4 Talento Humano.....	52
11.4.1 Descripción de cada cargo	52
11.4.2 Sistema de selección y contratación	55
11.5 Políticas Administrativas	55
11.5.1 Políticas de Compra	55
11.5.2 Políticas de facturación	56
11.5.3 Planes Estratégicos.....	56
11.5.4 Tipo de Sociedad: S.A.S	57
12. ASPECTOS LEGALES.....	58
13. ESTADOS FINANCIEROS.....	66
13.1 Estructura de costos proyectada.....	66
13.2 Estado de resultados.....	67
13.3 Flujo de caja.....	67
13.4 Balance General	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69

1. ACTIVIDAD

SEIS PATAS es una empresa dedicada a la producción y distribución de alimento natural para perros BARF (biologically appropriate raw food). Buscamos generar longevidad, bienestar y mejor calidad de vida a los perros y sus dueños.

Dentro del modelo de negocio participan los siguientes actores:

Influenciadores

Aquellas personas que ya dan comida BARF a sus mascotas y conocen los beneficios que la dieta trae para los perros. Pueden ser familiares, amigos o los dueños de otras mascotas que frecuentan los mismos parques para sacar a sus perros.

Otro tipo de influenciadores son los especialistas veterinarios. Sin embargo, todavía son pocos los que recomiendan ésta dieta.

Decisores

Segmento Principal

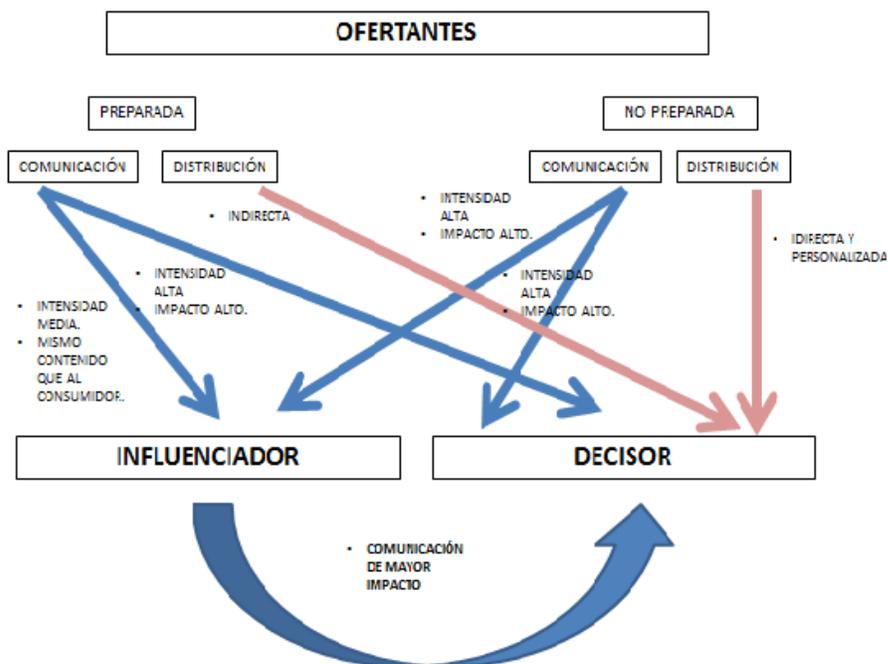
- 1. SINGLES** – Solteros con perro. Los comentarios de amigos y familiares suelen tener el mayor impacto sobre su decisión de compra. Por lo general pertenecen a diferentes grupos que también influyen.
- 2. DINK's** – Double Income Not Kids. Los dos tienen el mismo poder de decisión y el uno es influenciado por el otro, suelen tener los mismos gustos. Al igual que los Singles, son altamente influenciados por comentarios y/o consejos de su círculo de amigos más cercanos y familiares.

Segmento secundario

3. EMPTY NESTERS – Pareja de mediana edad sin hijos viviendo con ellos - si bien son influenciables por su círculo de amigo. Los comentarios o recomendaciones de sus hijos suelen tener un alto impacto sobre sus decisiones de compra.

Ofertantes

En el mercado hay dos tipos de comida, la prepara y no preparada. La comida preparada se refiere a la alimentación Barf y la no preparada a las marcas que ofrecen concentrado. Actualmente las marcas de concentrado llevan una gran ventaja en términos de comunicación, ya que durante años le han vendido al consumidor la idea de que solo el concentrado contiene los nutrientes necesarios para dar calidad de vida a las mascotas. Sin embargo cuentan con una gran desventaja, debido a sus grandes infraestructuras no han logrado generar vínculos reales con el consumidor y la distribución siempre a través de canales largos.



2. CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y BENEFICIOS

CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	BENEFICIOS
Recrea la dieta de los lobos en su ecosistema natural.	El perro tiene en su dieta toda la proteína que requiere como carnívoro.	Mejor desarrollo muscular, deposiciones más limpias, pelo más suave y fuerte, longevidad, fortalecimiento del sistema inmune.
Dieta personalizada de acuerdo a las necesidades de cada perro.	Mantenimiento adecuado del peso corporal.	Evita futuros problemas con articulaciones y cardiovasculares.
Carne cruda, vegetales frescos y hueso molido.	La comida no queda acumulada en la dentadura de los perros.	Mantiene la dentadura blanca, menor inversión en limpieza oral, mejor aliento.
Entrega a domicilio.	El pedido se hace online o por llamada telefónica.	El perro siempre va a tener comida fresca sin movilizarse de la casa y no ocupa mucho espacio.

Fuente: Autores

3. ENTORNO QUE LO REGULA

“En Colombia existen tres entes reguladores en materia de seguridad alimentaria: el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), y los Entes Territoriales de Salud (ETS).

El ente regulador es el ICA, que se encarga de vigilar y emitir las políticas sanitarias y de inocuidad de los alimentos para las industrias porcícola, avícola, bovina y agropecuaria. Las resoluciones emitidas se realizan a través de documentos Conpes, entre los cuales se destacan el 3375, 3376, 3458 y 3468, que contienen las políticas gubernamentales diseñadas para mejorar las condiciones de seguridad e inocuidad en la producción primaria de alimentos.

La etapa final del proceso se cumple con las ETS, que se encargan de vigilar la inocuidad en los alimentos que están situados en los puntos de venta.

El ICA como el INVIMA señalan que Colombia tiene un buen control de inocuidad de alimentos, aunque también aceptan que aún falta mucho por mejorar. Sin duda, con el tiempo y la implementación de normas más severas, el control de la inocuidad será mucho mejor.” (IAlimentos, 2015)

4. CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO

Según el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario, 2016): Registro *de producto o licencia de venta de alimentos para animales*

Toda persona natural o jurídica que desee comercializar alimentos para animales debe solicitar ante el Ica registro o licencia de venta, adjuntando:

- *Solicitud suscrita por el representante legal.*
- *Información general (Razón social, dirección oficina, planta, bodega, nombre con el cual comercializará el producto)*
- *Composición garantizada con los límites máximos expresados en porcentaje en peso para humedad, fibra, ceniza y NNP y límite mínimo para proteína y grasa. En sales mineralizadas el cloruro de sodio y los macro elementos deben ser garantizados en % en peso indicando límites mínimos para cloruro de sodio, fósforo y calcio, y como límites máximos la humedad y el flúor. Los micros ingredientes deberán expresarse en el sistema internacional de unidades.*
- *Formula típica cuantitativa, firmada por el Asesor Técnico.*
- *Indicaciones específicas y especies para las cuales se indica, dosis o cantidad a suministrar por animal.*
- *Método de elaboración, firmado por el asesor técnico.*
- *Métodos de Análisis, firmado por el asesor técnico*
- *Proyecto de rotulado, firmado por el asesor técnico*
- *Certificado de marca*
- *Recibo de Pago o factura de venta por el valor tarifado vigente (Acuerdo 00015/2007, Cap., Art.1º, ítem 17)*
- *Resolución 1056/96, Capítulo III, Artículos 30 a 50*

5. VENTAJAS COMPETITIVAS

Diferenciación	Posicionamiento
Entendemos las necesidades de nuestros clientes y somos asertivos en la forma en que nos comunicamos con ellos	Son una marca cercana que entiende las necesidades de mi mascota.
Somos la marca de alimento BARF que más contenidos informativos envía a sus clientes, con tips para el cuidado de sus mascota y amo.	Siempre se están preocupando por la salud y estilo de vida nuestra.
Ofrecemos los beneficios de una alimentación súper Premium a un costo más accesible.	Son una Marca súper Premium que puedo pagar.

Fuente: Autores

6. DESVENTAJAS

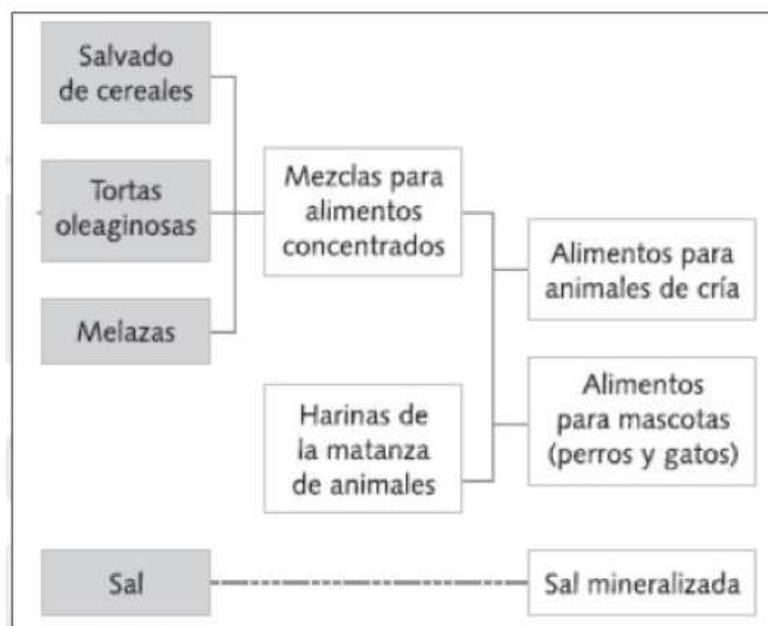
- Ya hay marcas BARF en el mercado con una escalabilidad que mejora nuestra estructura de costos.
- Si bien la alimentación BARF ha cogido más fuerza en el mercado, todavía hay escepticismo frente al producto

7. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Con el propósito de dar una vista general del sector de alimentos para animales en Colombia, nos hemos basado en un estudio de inteligencia de mercados que llevó a cabo Legicomex en enero de 2017.

El estudio revela que la producción de alimentos elaborados para animales en Colombia se distribuye de la siguiente forma. Aves 64,3%, porcinos 15,5%, Vacunos 11% y otros que se componen de comida para perros, peces, equinos y conejos con un porcentaje del 9,2%.

7.1 Estructura de la cadena de alimentos concentrados y balanceados para animales



Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio

Esta cadena de abastecimiento muestra como el eslabón de fabricación y comercialización alimento para mascotas es dependiente del sector agropecuario. La base de todos os alimentos proviene de todos los desperdicios animales que dejan los procesos de mezcla para alimentos concentrados y harinas de la matanza de animales.

La utilidad neta del sector de alimentos para animales fue de COP126.084 millones durante el 2014, como resultado de tener unos ingresos operacionales por COP6,13 billones (6.132.704.907.000); gastos administrativos y de ventas de COP126.084 millones y otros egresos por COP5,53 billones (5.534.658.749.000).

Las compañías con mayores ingresos operacionales fueron: *“Productora de Alimentos Concentrados para Animales Cointegral S.A. ocupó el primer lugar al obtener COP41.823,5 millones. Le siguieron Alimentos Finca S.A.S, con COP13.192,3 millones; Alimentos Balanceador Tequendama S.A., con COP8.841,7 millones; Solla S.A., con COP8.841,7 millones; Itacol de Occidente S.A., con COP7.865 millones y Carbone Rodríguez y CIA S.C.A., con 2.272,2 millones”*. En términos sectoriales, la utilidad neta fue del 2%.

8. CARACTERÍSTICAS DEL SUB SECTOR.

En mayo de 2016 Euromonitor llevo a cabo una investigación del mercado de alimentos para mascotas en Colombia. Las conclusiones generales fueron las siguientes:

ITEM	TENDENCIA	% OCURRENCIA	IMPACTO (1-5)	COMENTARIO
A	Para el 2015 se espera que la población de familias con mascotas crezcan un 3%, ya que el tamaño de las familias está disminuyendo y las mascotas están jugando el papel de compañía	90%	5	Positivo, Es un evento esencial en el negocio. Hasta ahora la generación DINKS está comenzando a tomar una participación importante de la población nacional, el potencial de crecimiento del mercado hasta ahora empezó a desarrollarse.
B	La comida húmeda en Colombia es percibida como un suplemento o snacks para mascota, se espera tenga un crecimiento del 7% para este año. La antropomorfización de las mascotas contribuirá con esta categoría, ya que las personas están buscando cada vez más diversidad en sabores y estilos de alimentación.	80%	5	Positivo, Sin duda alguna es una variable a tener muy en cuenta. El hecho de que las personas estén buscando alternativas de alimentación para sus mascotas, nos permite desarrollar diferenciadores más allá del precio y nos abre la ventana para crear vínculos emocionales. El consumidor más educado cada vez se hace menos escéptico frente a la alimentación BARF.
C	Las Razas pequeñas van a representar el mayor crecimiento entre las familias colombianas, ya que los padres los consideran compañías apropiadas para sus hijos.	85%	4	Negativo, las razas pequeñas son las menos rentables para el negocio ya que consumen menor cantidad de comida. Por otra parte, éste segmento de familias con mascotas de razas pequeñas son ese mercado que está dando concentrado a sus mascotas y que podemos transformar a BARF, ya que las cantidades que se suministran no hacen la diferencia en precio y nos dan la oportunidad competir con otros beneficios.
D	Comida terapéutica como la comida súper	90%	3,5	Nuestra ventaja competitiva la trazamos bajo ésta misma premisa.

	Premium, seguirá siendo un mercado nicho. Estas compras se hacen por lo general por recomendaciones veterinarias y para tratar enfermedades específicas.			
E	En Colombia todavía no es una práctica común alimentar las mascotas con productos orgánicos. Por lo tanto es muy pronto para concluir como va a ser la reacción de la categoría.	80%	3	Negativo, estamos frente a una incertidumbre, sin embargo los primeros acercamientos que se han tenido han sido positivos.
F	Los expertos confirman que los beneficios orientados a la salud de las mascotas están tomando un peso importante en la decisión de compra. Mejora de la piel, salud estomacal y buena salud oral son algunos de los beneficios que hoy buscan las personas cuando eligen el alimento.	75%	5	Positiva, Definitivamente este es nuestro mayor argumento para comenzar a cautivar al consumidor. Todo lo que están buscando en un alimento lo pueden conseguir 100% garantizado con nuestras recetas.
G	No se han visto cambios en los empaques, la mayoría de la comida no preparada viene en empaques. La comida húmeda que aún está relativamente limitada, incluye productos empacados en bolsa (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2016).	85%	4,5	Positivo, Esta es una oportunidad de innovación interesante, el formato actual en el que se entrega la comida es poco ecológico. Nuestro consumidor es cada vez más responsable con la disposición final que se le da a los empaques. Si logramos diferenciarnos tendríamos una ventaja frente a las otras marcas.
H	El panorama competitivo de la comida para perro no vera mayores cambios. Algunos actores locales como Solla y Contegral	80%	4,5	Positivo, al entrar como actores locales, entramos con la ventaja de precio al no depender de otra moneda como factor decisor.

	<p>incrementaran su valor en participación, debido a su foco en el segmento económico y la caída del peso frente al dólar, lo que les dará una ventaja sobre los importadores. (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2016)</p>			
--	--	--	--	--

Fuente: Autores

8.1 Factores de Éxito

La educación de los consumidores es una de las variables estratégicas a considerar en el futuro de la industria. Las marcas están empezando a comunicar o competir con atributos más allá del sabor. Longevidad y salud son unas de las características que mayor fuerza toman.

Durante los últimos 40 años las marcas y los respaldos veterinarios enseñaron al consumidor que únicamente el concentrado cuenta con los valores nutricionales para mantener sus mascotas sanas. Sin embargo el acceso a la información, veterinarios jóvenes cada vez más adeptos a la alimentación BARF y la tendencia de antropomorfizar a los perros abre la brecha para educar nuevamente al consumidor para convencerle de todos los beneficios que ésta dieta natural trae consigo.

8.2 Indicadores

8.2.1 Hogares colombianos con perro

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Households owning a dog	27.8	28.0	28.2	28.4	28.6	28.7

Esta grafica está representada porcentualmente. Entre el 2011 y el 2016 hubo un incremento del 3% de hogares colombianos que ingresaron un perro a su familia. A 2016 el 28,7% de los hogares en Colombia tienen perros.

8.2.2 Población canina (Miles de perros)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dog Population	4,105.8	4,179.2	4,251.7	4,344.0	4,456.1	4,581.4

8.2.3 Consumo comida preparada vs no preparada

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Prepared dog food	21.9	22.8	23.6	24.4	25.2	25.7
Non-prepared dog food	78.1	77.2	76.4	75.6	74.8	74.3

Esta grafica representa la distribución porcentual de acuerdo al tipo de alimento que se da a los perros. A pesar de que los alimentos preparados han ganado participación en los últimos años. Los alimentos caseros siguen siendo la gran fuente de alimentación para perros.

8.2.4 Ranking ventas por línea producto

Según Euromonitor, los principales competidores por marca Son:

Brand	Company name (GBO)	2011	2012	2013	2014	2015
Colombia						
Dog and Cat Food						
Ringo	Contegral Bogota SA	36,0	44,5	51,2	55,1	47,0
Pedigree	Mars Inc	39,1	41,8	48,6	43,8	31,8
Purina Puppy Chow	Nestlé SA	26,9	29,5	31,9	34,0	27,7
Purina Dog Chow	Nestlé SA	25,1	27,3	28,3	29,1	23,6
Nutre Can	Solla SA	19,6	22,1	22,0	22,6	19,8
Gatsy	Nestlé SA	11,8	13,1	13,8	14,2	11,8
Purina Cat Chow	Nestlé SA	10,4	11,5	12,0	12,3	10,2
Whiskas	Mars Inc	11,7	13,0	13,5	13,5	9,2
Purina Pro Plan	Nestlé SA	7,4	8,3	9,9	11,0	9,2
Mirringo	Contegral Bogota SA	10,8	11,9	12,1	11,7	8,9
Hill's Prescription Diet	Colgate-Palmolive Co	6,7	8,0	11,5	10,3	8,2
Royal Canin	Mars Inc	7,4	8,2	8,7	10,4	8,1
Donkan	Empresas Polar CA	5,7	6,5	6,9	7,1	6,7
Italcan	Italcol SCA	6,1	6,7	6,8	7,4	5,9
Nutrion	Alimentos Nutrion SA	6,2	7,0	7,1	6,9	5,5
Purina Friskies	Nestlé SA	5,4	6,0	6,5	6,8	5,4
Dogourmet	Empresas Polar CA	3,5	4,9	5,8	6,4	5,3
Filpo	Contegral Bogota SA	5,5	5,8	6,0	6,2	5,2
Nutriss	Contegral Bogota SA	3,5	4,0	5,1	5,5	4,7
Nutra	Diamond Feeds Inc	2,6	2,9	3,1	4,2	3,6
Eukanuba	Mars Inc	-	-	-	4,2	3,5
Chunky Cats	Italcol SCA	4,4	4,6	4,6	4,4	3,3

Chunky Cats	Italcol SCA	4,4	4,6	4,6	4,4	3,3
Purina Ladrina	Nestlé SA	3,1	3,5	4,1	4,0	3,2
Purina Kanina	Nestlé SA	2,7	2,9	3,4	3,4	2,8
Guabi	Mogiana Alimentos SA	2,8	3,1	3,2	3,2	2,6
Mimaskot	Empresas Carozzi SA	-	-	2,2	2,1	1,7
Total	Total Alimentos SA	2,0	2,1	2,1	2,0	1,6
Hill's Science Diet	Colgate-Palmolive Co	1,5	1,7	1,7	1,8	1,4
Q-ida Can	Solla SA	1,1	1,2	1,4	1,7	1,4
Kitekat	Mars Inc	1,7	1,5	1,3	1,2	1,1
Sabueso	Solla SA	0,8	0,8	1,0	1,2	1,0
Nutrience	Rolf C Hagen Inc	2,0	1,3	1,1	1,2	1,0
Italcol Deli Dog	Italcol SCA	0,9	1,0	1,0	1,0	0,8
CipaCat	Cipa SA	0,6	0,6	0,7	0,7	0,5
Q-ida Cat	Solla SA	0,2	0,3	0,4	0,5	0,4
Smart	Solla SA	0,5	0,6	0,6	0,5	0,4
Italcol Deli Cat	Italcol SCA	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2
Eukanuba	Procter & Gamble Co, The	3,6	3,9	4,0	-	-
Iams	Procter & Gamble Co, The	0,3	0,3	0,3	-	-
Mimaskot	Alicorp SAA	2,1	2,3	-	-	-
Super Guau	Contegral Bogota SA	2,1	-	-	-	-
Purina Mighty Dog	Nestlé SA	0,1	-	-	-	-
Dogui	Cargill Inc	-	-	-	-	-
Purina Chunky	Nestlé SA	-	-	-	-	-
Purina ONE	Nestlé SA	-	-	-	-	-
Sabueso	Industria Arrocerera de la Sabana Ltda	-	-	-	-	-
Private label	Private Label	3,8	5,1	6,5	7,1	5,8
Others	Others	28,0	31,8	35,8	46,6	41,0
Total	Total	315,6	351,9	386,3	405,7	331,6

Fuente: Euromonitor

El gráfico muestra que el top 5 de las marcas más vendidas de producto para mascotas es Premium y Low cost para perros. Solo hasta el sexto lugar empezamos a encontrar marcas para gatos. Por otra parte alimentos súper Premium como Hill's y Royal Canin ocupan el 11° y 12° puesto con un share del 5% entre las dos. Hay otro dato que llama la atención, y es el rubro

denominado otros cuyo share es del 12% y asumimos se compone de marcas con poco awareness y alimentos alternativo.

8.2.5 Ventas por categoría (toneladas)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dog Treats and Mixers	41.6	42.6	43.8	45.5	47.7	50.0
Dry Dog Food	128,242.2	135,245.2	148,635.7	160,198.1	173,674.9	187,713.6
Wet Dog Food	1,785.1	1,821.0	2,619.9	2,980.5	3,194.0	3,427.2
Dog Food	130,068.9	137,108.8	151,299.4	163,224.1	176,916.6	191,190.8

8.2.6 Ventas por categoría (miles de millones COP)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dog Treats and Mixers	0.8	0.9	0.9	1.0	1.1	1.2
Dry Dog Food	426.8	465.1	526.5	594.4	674.2	760.1
Wet Dog Food	34.2	36.3	54.0	64.0	71.3	79.5
Dog Food	461.7	502.2	581.5	659.4	746.6	840.8

El 90% de las ventas corresponden aún a concentrados secos. Los alimentos húmedos ocupan el segundo lugar con una participación del 9 %.

8.2.7 Crecimiento por categoría (%)

	2015/16	2011-16 CAGR	2011/16 Total
Dog Treats and Mixers	9.2	9.6	58.0
Dry Dog Food	12.7	12.2	78.1
Wet Dog Food	11.5	18.4	132.4
Dog Food	12.6	12.7	82.1

Desde el 2011 la categoría que más ha crecido es la de alimentos húmedos con un 132%.
FORECAST HASTA EL 2021 (Millones de pesos)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Dog Treats and Mixers	1.2	1.3	1.3	1.4	1.5	1.5
Dry Dog Food	760.1	813.0	863.7	914.4	965.0	1,015.8
Wet Dog Food	79.5	85.0	90.4	95.7	100.8	105.6
Dog Food	840.8	899.3	955.4	1,011.4	1,067.2	1,122.9

Para el 2021, se espera que el concentrado siga siendo el 90% de los alimentos preparados consumidos por perros.

8.2.8 Rango de precios según categoría y línea (COP\$ / kilo)

Wet dog food	Premium	Above Col\$32,000
	Mid-priced	Col\$22,000-32,000
	Economy	Below Col\$22,000
Dry dog food	Premium	Above Col\$12,000
	Mid-priced	Col\$5,500-11,999
	Economy	Below Col\$5,500

8.3 Diamante de competitividad

Con fin de revisar el atractivo del mercado, hemos decidido hacer un análisis de las 5 fuerzas de porte. En algunos casos nos hemos soportado en el análisis sectorial hecho por la universidad del rosario para alimento balanceado en Colombia.

Rivalidad entre competidores ALTA – Existe un gran número de competidores en el mercado. Casi todo cuentas con diferentes gamas y productos para a diferentes necesidades en el mercado. En el segmento Low Cost compiten con precios y sabor. En todas las categorías una alta inversión en comunicación juega un papel fundamental dentro de la estrategia.

Poder de negociación del cliente ALTO – La gran cantidad de oferta que hay permite a los clientes Cambiar de opción fácilmente. Sobre todo en las marcas low cost, la estrategia de precios juega un papel fundamental en la decisión de compra. Sin embargo, en la estructura de

distribución general de la industria, los canales largos son el mecanismo de venta al usuario y en este caso las grandes marcas tienen un mayor poder de negociación.

Ingreso de nuevos competidores ALTO – Para entrar a competir con alimentos preparados, es necesario contar con una infraestructura altamente especializada y costosa que permita las economías a escala. Por otra parte, la curva de aprendizaje requiere una alta inversión en comunicación y distribución.

Poder de Negociación de Proveedores BAJO - Hay una gran oferta de proveedores de insumos para la producción de alimentos balanceados. Por otra parte lo que realmente entrega valor al cliente es la comunicación y preparación del alimento final. Es fácil cambiar de proveedor sin que los resultados de la empresa sientan el impacto.

Productos Sustitutos ALTO – Los Alimentos alternativos que están apareciendo como la alimentación BARF ofrecen mayores beneficios alimenticios para las mascotas. Si bien es un producto de mayor competitividad, no compite con toda la categoría. Por otra parte está el 75% de la población canina que aún es alimentada con los restos de comida del hogar.

9. MERCADEO

9.1 Investigación de Mercados

9.1.1 Público Objetivo:

Personas entre los 25 y 40 años dueños de perros de la ciudad de Bogotá, empleados, con ingresos mensuales desde \$2'000.000. Les gusta hacer deporte y tratan de llevar una vida sana, ven a su perro como parte de su familia, por lo que es un integrante que merece llevar un estilo de vida como el propio. Son solteros o con pareja en su mayoría sin hijos (DINKY).

9.1.2 Objetivo General

Identificar los atributos generadores de valor y los factores que influyen en la decisión de compra del alimento para perros.

9.1.3 Herramientas

Cualitativas

Se han hecho 4 entrevistas en profundidad a dueños de perros que cumplieran con todas las condiciones del siguiente perfil:

- Han tenido perro por más de 1 año.
- Son quienes deciden que alimento dar a su perro.
- Son quienes compran el alimento para su perro.
- Edad entre los 25 y 40 años.

El objetivo de las entrevista es detectar esos factores de decisión que proviene de la percepción de cliente y que hacen que tengan un gran apego a las marcas que utilizan. Por otra parte nos dará visibilidad del pensamiento que las personas tienen frente al aliento BARF (Mitos, origen de la información y disposición a conocerla).

Hallazgos

- **Relación con su perro**

“Para nosotros tener a Trufa fue más un entrenamiento ahora que estamos esperando a Sofi, por que definitivamente si es un hija” Juanita Durán (34)

“Hay mucha gente que dice que humanizar a los perro es malo, pero es imposible no hacerlo, Luna es mi enana y es más consentida que nadie” Jairo Rojas (25)

- **Actividades**

“Yo empecé a hacer ejercicio por Homero, empezamos a ir al virrey los Domingos a trotar y es súper chévere porque el ambiente del parque es para los que tenemos perro” Jaime Calderón (29)

“Nosotros tratamos de llevar a Trufa a todas partes, no somos los más deportivos pero si la llevamos a todo lado donde sea bienvenida” Juanita Durán (34)

- **Alimentación - BARF**

“Fiona es súper delicada con el tema de la alimentación, antes de darle BARF suframos mucho, esa raza tiene mil alergias, el peso es muy difícil de mantener, entonces había que darle alimento especializado y salía costosísimo” Paula Laverde (27)

“El primer año tratamos de cambiarle cada 2 o 3 meses de marca para que no se aburriera y además de las marcas top porque el veterinario nos dijo que ese año es en el que se forma y es importante darle comida de buena calidad, el problema es que el bolsillo no da para tanto, ahora que ya cumplió el año empezamos a darle MAX que es buena pero no tan cara, pero no le gusta nada, no quiere comer” Juanita Durán (34)

“Luna no comía nada, le cambiamos de marca de concentrado varias veces y la comida duraba servida todo el día, comía como a regañadientes, pero mi prima me contó que le estaba dando BARF a su perro y que le había ido muy bien, así que decidimos probarla, desde que come BARF la comida no dura más de 2 minutos en el plato” Jairo Rojas (25)

“Si he escuchado de BARF pero la verdad no conozco muy bien cómo funciona, vi en la casa de un amigo un montón de paquetes en su congelador y me llamo mucho la atención cuando me dijo que era la comida del perro, la verdad a mí me ha ido bien con el concentrado pero si me gustaría saber más a ver cómo es que funciona esa vuelta” Jaime Calderón (29)

“Es como la comida de moda, ahora que todos hablan de comida orgánica y vida saludable, si la quiero probar porqué he oído hablar mucho del tema, el problema es que mi esposo no está muy convencido porqué el veterinario nos dijo que no la recomendaba, que esa dieta no le daba todos los nutrientes que un perro necesita” Juanita Durán (34)

“Estoy convencida que es una dieta mucho más saludable, se nota en la forma que se la comen, en el popo, en el pelo, en todo y no es que sea mucho más costosa, a mí me sale más barato por que el tema de Fiona y sus comidas de Royal Hills eran complicadas” Paula Laverde (27)

“A mí sí me sale un poquito más cara la comida BARF pero tampoco es que sea mucha la diferencia y lo vale, ver como esa perrita se enloquece cada vez que le sirvo la comida, después de que ni miraba el plato, definitivamente lo vale” Jairo Rojas (25)

- **Marcas y atributos**

“sabes que no, no tengo muy presente una publicidad de comida para perro, yo le doy dogourmet porque una vez me dieron una muestra en la veterinaria y a Homero le gustó.” Jaime Calderón (29)

“Ahora que Trufa no quiere comer pienso que lo más importante es eso, que le guste a ella, porqué se me está adelgazando un montón, obvio si les pone el pelo bonito y el popo no sale como una plasta, mucho mejor” Juanita Durán (34)

“Llegue a BARF por mi prima, pero no, nunca he visto publicidad de eso, ni tampoco me acuerdo de haber visto últimamente comerciales o algo de concentrado, lo que ponen en las veterinarias, no más” Jairo Rojas (25)

“En el virrey hay un carrito que vende como snacks y helados para los perros, le compre una vez un helado como de hígado a Homero pero me pareció carísimo, como 5000 pesos una paleta” Jaime Calderón (29)

“Si me gustaría que el popo no fuera tan blandito, recogerlo es una mamera, se me queda la mitad pegado en el pasto y el olor es fuerte.” Jaime Caderón (29)

Cuantitativa

Se desarrolló una encuesta que fue contestada por 100 personas, el objetivo de la investigación fue medir que tanto valoraban los atributos que fueron identificados previamente en las entrevistas a profundidad.

Identificar en las zonas que fueron definidas para la comunicación del producto el tamaño porcentual del mercado potencial.

Hallazgos

- El 89% de la población con mascota, tiene perros pequeños (entre 15kg y 39kg) y medianos (entre 15kg y 39kg).
- Del 100% de la población que tiene perros medianos, el 50% invierte entre COP\$ 100.000 y COP\$ 300.000 al mes en comida para su perro.
- Del 100% de la población que tiene perros pequeños, el 73% invierte entre COP\$ 41.000 y COP\$ 100.000 al mes en comida para su perro.
- Las personas con perros medianos dieron el siguiente orden de importancia a los factores que influyen su decisión de compra:

ATRIBUTOS QUE VALORAN	
ATRIBUTO	PUNTAJE
Es nutritiva	79
mejora la deposición	71
Le gusta a mi perro	71
Mejora el pelo	70
Fácil de Conseguir	60
Marca	57

- Las personas con perros pequeños dieron el siguiente orden de importancia a los factores que influyen su decisión de compra:

ATRIBUTOS QUE VALORAN	
ATRIBUTO	PUNTAJE
Le gusta a mi perro	103
Es nutritiva	101
Mejora el pelo	89
mejora la deposición	89
Fácil de Conseguir	89
Marca	75

- El 66% de la población que tiene perros medianos e invierte entre COP\$ 100.000 y COP\$ 300.000 al mes en comida para su perro, está de acuerdo en que la dieta BARF es mejor pero no sabe cómo hacerla.
- El 67% de la población que tiene perros medianos e invierte entre COP\$ 100.000 y COP\$ 300.000 al mes en comida para su perro, no están de acuerdo ni en desacuerdo de que la dieta BARF puede ser más peligrosa.
- El 67% de la población que tiene perros medianos e invierte entre COP\$ 100.000 y COP\$ 300.000 al mes en comida para su perro, perciben la dieta BARF más costosa.
- El 78% de la población que tiene perros medianos e invierte entre COP\$ 100.000 y COP\$ 300.000 al mes en comida para su perro, Está de acuerdo en que la comida BARF trae más beneficios además de ser natural.
- El 44% de la población que tiene perros medianos e invierte entre COP\$ 100.000 y COP\$ 300.000 al mes en comida para su perro, Está de acuerdo con pagar más por la dieta BARF.

- El 50% de la población que tiene perros pequeños e invierte entre COP\$ 41.000 y COP\$ 100.000 al mes en comida para su perro, Está en desacuerdo con que la dieta BARF es mejor pero no sabe hacerla.
- El 50% de la población que tiene perros pequeños e invierte entre COP\$ 41.000 y COP\$ 100.000 al mes en comida para su perro, Está en desacuerdo con que la dieta BARF puede ser peligrosa.
- El 40% de la población que tiene perros pequeños e invierte entre COP\$ 41.000 y COP\$ 100.000 al mes en comida para su perro, Está en están desacuerdo con que la dieta BARF es más peligrosa.
- El 40% de la población que tiene perros pequeños e invierte entre COP\$ 41.000 y COP\$ 100.000 al mes en comida para su perro, no saben si la dieta BARF trae más beneficios además de ser natural.
- El 50% de la población que tiene perros pequeños e invierte entre COP\$ 41.000 y COP\$ 100.000 al mes en comida para su perro, está de acuerdo en que debe pagar más por la dieta BARF porque es más saludable.
- El 82% de las personas encuestadas no conocen marcan que vendan alimento BARF para sus perros.

Conclusiones

Las personas con perros medianos y pequeños son el target de la empresa. Dentro de cada una de las categorías segmentamos de acuerdo a la cantidad de dinero que invierten y así blindamos la decisión de compra por precio para competir por beneficios del producto.

Finalmente se concluyó que los nichos de mercados a los que vamos a ir son personas con perros medianos que invierten entre COP\$ 100.000 y COP\$ 300.000 al mes en comida para su perro y personas con perros pequeños e invierte entre COP\$ 41.000 y COP\$ 100.000 al mes.

Definidos los dos nichos encontramos que ambos tienen más similitudes en preferencias y creencias que diferencias. En ese orden de ideas se estableció una misma estrategia de comunicación 55% de la población.

Con base en los atributos que cada segmento definió de mayor importancia, identificamos que ambos otorgan valor a los mismos beneficios que la comida ofrece a su perro. Estos son los primeros highlights para definir el enfoque de la estrategia de comunicación.

Las personas de nuestro nicho reconocen las bondades del producto y piensan que la dieta BARF es mejor pero no saber cómo hacerla es una limitante para que se la den. Aquí identificamos nuestra oportunidad de entrar al mercado.

El hecho de que las personas estén indecisas en si el producto es o no es peligroso nos lleva a navegar con cuidado y comunicar con mucha claridad que no hay ningún tipo de riesgo en la alimentación BARF.

Para combatir la percepción que hay entre nuestro nicho, donde se cree que la dieta BARF es más costosa se deben hacer contenidos que insinúen los mayores beneficios que se ofrecen por una inversión similar a la que ya hacen.

Las personas reconocen las bondades del producto y perciben beneficios adicionales a ser solo una dieta natural. Aquí debemos explotar nuestros factores de éxito que radican en la educación del cliente para invitarlos a hacer el Switch de alimento.

Gran parte de las personas están dispuestas a pagar más y en vista de que la inversión es similar a la que harían en nuestro producto, la percepción de valor aumenta.

No podemos ignorar que el 82 % de las personas desconoce marcas que ofrezcan BARF, hay un enorme mercado por explotar y nuestra estrategia de comunicación es lo que nos va a permitir diferenciarnos de nuestros competidores.

La investigación cualitativa nos revela el alto grado de involucramiento emocional que hay entre las mascotas y sus dueños. Se han vuelto hijos y como tal vamos a apelar a esa faceta emocional de las personas transmitiendo nuestro deseo de cuidar a sus “hijos”.

Otro factor que debemos tener muy en cuenta, es que las personas que tienen perros cambian sus hábitos y lugares que frecuentan. Sus decisiones están permeadas por las mascotas y es allí donde nosotros vamos a estar para comunicar y vender.

La estrategia de influenciadores es estratégica, las personas dan la comida a su perro por que el veterinario o una persona cercana lo recomendaron. Dar paso a un programa de referidos es clave en la estrategia de dispersión de la marca.

Al igual que las encuestas, el cualitativo nos confirma que la construcción de marca no es el fuerte de los alimentos que actualmente están en el mercado.

9.2 Diseño de servicio

El enfoque del servicio de SEIS PATAS está en generar valor a nuestros clientes a través de la atención personalizada, creando una relación cercana con cada uno de ellos.

Inicialmente saldremos al mercado con una sola receta compuesta por:

PRODUCTO	%	DESCRIPCIÓN
CARNE DE RES	50	Los perros son por descendencia carnívoros, y así lo demuestra su sistema digestivo, cuentan con un tracto digestivo corto propio para digerir carne, la proteína animal es la principal fuente de energía para los caninos
MOLLEJAS DE POLLO	21	Los corazones y las mollejas de pollo son ricos en hierro y zinc
HUESO MOLIDO	8	El hueso, es la fuente de calcio, sin embargo el % es el más bajo ya que puede generar estreñimiento en los perros.
FRUTAS Y VERDURAS	21	Las frutas son las que ayudan a facilitar el proceso de digestión.

Fuente: Autores

Hemos encontrado que la variación del sabor se puede crear a partir de las frutas, ya que el cambiar de tipo de carne puede generar alergias en los perros, mientras que la carne de res ha sido bien recibida tanto en palatabilidad como en estabilidad de la salud de los caninos.

Adicional nuestra estructura de costos aún no soporta el ofrecer variedad en el menú.

9.2.1 Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA					MARGEN
	1. Pagar a proveedores. 2. Pagar Nómina 3. Buscar Proveedores 4. Negociar condiciones comerciales con proveedores. 5. Elaborar plan estratégico de la compañía.					
	RECURSOS HUMANOS					
	1. Contratar personal. 2. Capacitar personal. 3. Medir indicadores de cumplimiento. 4. Elaborar plan de desarrollo profesional para empleados.					
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					
	1. Desarrollar nuevas dietas. 2. Identificar tendencias de consumo de mascotas. 3. Visita facultades veterinarias en universidades. 4. Elaborar diagnósticos sectoriales.					
	ABASTECIMIENTO					
	1. Buscar proveedores 2. Elaborar informes de costes por proveedor.					
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS	
	1. Recibir Materias primas. 2. almacenar materias primas 2. Almacenar stock de materias	1. Transformar materia prima en producto terminado.	1. Entregar el producto terminado a los clientes. 2. Alistar el producto terminado de acuerdo a las órdenes de trabajo.	1. Investigación de mercados 2. Estrategias de Comunicación (ATL, BTL y Digital) 3. Estrategias de ventas. 4. Consecución de nuevos clientes	1. Estrategia postventa 2. Estrategia CRM 3. Programas de fidelización	
ACTIVIDADES PRINCIPALES						

Fuente: Autores

9.3 Marca



Racional

Es normal referirse a los caninos como nuestros amigos de “4 patas” y es un término que ha venido ganando popularidad entre la gente.

Lo que nosotros queremos lograr con nuestro producto es fortalecer el lazo perro – amo, demostrando que con algo tan simple como mejorar la alimentación y tener unos hábitos más saludables pueden lograr mejorar considerablemente la calidad de vida de ambos.

Por esto decidimos mirar nuevamente a esas 4 patas y nos dimos cuenta que ahora un “Papá o mamá perruna” caminan siempre acompañados, caminan ya no en cuatro ni en dos sino en **seis patas**.

Eso es lo que buscamos expresar con nuestro logo, la nueva familia tiene dos clases de patas y si las sumas en total te dan seis.

Packaging

Se manejarán empaques tipo Ziplock ya que el producto se entregará en porciones diarias que se deben dividir en dos comidas, por lo que debemos hacer sencilla su manipulación y conservación



9.4 Análisis de la Demanda

9.4.1 Clasificación de clientes

Tras la investigación de mercados hemos identificado dos segmentos de clientes a los que nos dirigiremos, que clasificamos según el perro que poseen y la inversión que hacen en este mensualmente:

- **Raza mediana + inversión de \$100.000 +:** La investigación arrojó que el 26% de la muestra posee estas características, las cuales nos indican que son clientes potenciales para nuestro producto. Siendo la raza mediana la raza predominante en la población total.
- **Raza pequeña + inversión entre \$41.000 y \$100.000:** Este perfil ocupa el 30% de la población encuestada, y la tendencia dice que tiene grandes expectativas de crecimiento por lo que lo hace un perfil atractivo para nuestra compañía.

9.4.2 Perfil del cliente ideal (Buyer Persona)

Camilo, es un joven de 28 años, es profesional y está terminando su posgrado, es empleado con un cargo ejecutivo, su ingreso mensual es de 4 millones. Tiene un Smartphone vive conectado a sus redes sociales (FB, IG y TWT) hace todas sus transacciones online.

Vive solo, tiene novia hace 3 años y está pensando en casarse, no está muy seguro de querer tener hijos.

Tiene a Matías, un criollito de 32Kg que adopto hace 2 años, Matías es el hijo y mejor amigo de Camilo, en sus tiempos libres salen a correr 10K al parque y trata de llevarlo a donde va, Matías come Max (\$180.000/mes), pero en los últimos meses su apetito ha disminuido, no está comiendo muy bien, así que Camilo está buscando nuevas opciones para alimentar a su hijo perruno sin que le salga mucho más costoso.

9.4.3 Cliente real

Paula Laverde, tiene 29 años, es profesional y está terminando se maestría en mercadeo, trabaja como independiente con ingresos mensuales promedio entre 3.5 y 4.5 millones. Tiene un iPhone 6 es activa en FB e Instagram.

Es la mamá de Fiona, una bulldog de 7 años que por su raza y edad sufre de varias enfermedades de la piel, por lo que su alimentación es muy importante para su cuidado ya que sufre de varias alergias también, Fiona comía hasta hace 5 meses Royal Hills, sin embargo Paula notaba que Fiona no siempre comía y aunque si la mantenía sana, el costo era muy alto, Paula invertía en promedio COP\$300.000 mensuales en Fiona solo en su alimentación.

9.5 Cuantificación de la Demanda

AÑO	TOTAL POBLACIÓN BOGOTA	PERSONAS ESTRATO 4, 5 Y 6 (12,3% según DANE)	HOGARES DE NUESTRO SEGMENTO (4 personas por hogar según DANE)	HOGARES CON PERROS	DEMANDA POTENCIAL ANUAL	DEMANDA POTENCIAL DE NUESTROS SEGMENTOS (57%)
2017	8.080.734	993.930	248.483	71.314	\$ 85.577.397.280	\$ 48.779.116.450
2018	8.181.047	1.006.269	251.567	72.200	\$ 86.639.742.044	\$ 49.384.652.965
2019	8.281.030	1.018.567	254.642	73.082	\$ 87.698.592.009	\$ 49.988.197.445
2020	8.380.801	1.030.839	257.710	73.963	\$ 88.755.196.830	\$ 50.590.462.193

Fuente: Autores

9.6 Análisis de la competencia

El sector de alimento para perros es bastante competido con marcas de alimentación seca muy bien posicionadas a nivel mundial, SEIS PATAS entra a competir directamente con:

- Marcas Premium (seca)
- Súper Premium (seca)
- BARF.

Bench: Marcas alimentación seca

- **Segmento Premium:**



Precio promedio por Gr: \$7,75

Gr: \$7,35-G/\$8.17-P

Gr: \$8,3

DOG CHOW: presentaciones desde 400gr – 22kg



GR: \$11,72 / GR: \$11,5

GR: \$8,2

GR: \$7,2

GR: \$8,4

GR: \$8,8

DOGOURMET: presentaciones desde 400gr – 22kg



GR: \$ 6,5

GR: \$6,2

Segmento súper Premium:



GR: \$26.10



GR: \$22.2



GR: \$30



GR: \$26,3



GR: \$28.7

HILLS: presentaciones desde 2 kg -15kg



GR: \$26.7



GR: \$28.35



GR: \$22.1

MARCAS ALIMENTACIÓN BARF:



MANEJAN 8 MENUS DIFERENTES, CON UN PRECIO PROMEDIO DE \$15,6/GR



PRECIO:



MANEJAN SOLO UN MENÚ PROMEDIO DE \$5.5 /GR



9.6.1 Análisis de atributos por Marca vs Costos

RAZAS MEDIANAS	LE GUSTA A MI PERRO (17%)	ES NUTRITIVA (19%)	MEJORA EL PELO (17%)	MEJORA LA DEPOSICIÓN (17%)	FACIL DE CONSEGUIR (16%)	MARCA (14%)	TOTAL	PVP
PROPLAN	0,51	0,76	0,85	0,68	0,48	0,7	3,98	26,3
ROYAL HILLS	0,51	0,76	0,85	0,68	0,48	0,7	3,98	22,1
PEDIGREE	0,34	0,57	0,34	0,17	0,8	0,56	2,78	7,35
DOG CHOW	0,34	0,57	0,34	0,17	0,8	0,56	2,78	7,2
DOGOURMET	0,51	0,57	0,34	0,17	0,8	0,56	2,95	6,2
ORIGENES	0,85	0,95	0,85	0,85	0,32	0,14	3,96	15,6
PELUDITOS	0,85	0,76	0,85	0,85	0,32	0,14	3,77	5,5
VITAPET	0,85	0,95	0,85	0,85	0,32	0,14	3,96	8
PROMEDIO	0,6	0,7	0,7	0,6	0,5	0,4	3,5	12,9
6PATAS	0,85	0,95	0,85	0,85	0,32	0,1	3,92	12,77 / 10,5

RAZAS PEQUEÑAS	LE GUSTA A MI PERRO (19%)	ES NUTRITIVA (18%)	MEJORA EL PELO (16%)	MEJORA LA DEPOSICIÓN (16%)	ES FACIL DE CONSEGUIR (16%)	MARCA (14%)	TOTAL	PVP
PROPLAN	0,57	0,72	0,8	0,64	0,48	0,7	3,91	30
ROYAL HILLS	0,57	0,72	0,8	0,64	0,48	0,7	3,91	28,35
PEDIGREE	0,38	0,54	0,32	0,16	0,8	0,56	2,76	8,17
DOG CHOW	0,38	0,54	0,32	0,16	0,8	0,56	2,76	8,4
DOGOURMET	0,57	0,54	0,32	0,16	0,8	0,56	2,95	6,2
ORIGENES	0,95	0,9	0,8	0,8	0,32	0,14	3,91	15,6
PELUDITOS	0,95	0,72	0,8	0,8	0,32	0,14	3,73	5,5
VITAPET	0,95	0,9	0,8	0,8	0,32	0,14	3,91	8
PROMEDIO	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5	0,4	3,5	14,6
6PATAS	0,95	0,9	0,8	0,8	0,32	0,1	3,87	12,61 / 11

Fuente: Autores

La valoración se hizo en una escala de 1 a 5, atribuyéndole a cada variable el nivel de importancia porcentual que el consumidor le asignó a cada una según nos reveló la investigación de mercados.

De esto podemos concluir que el puntaje de cada atributo es directamente proporcional al precio que se paga por determinado producto, así vemos que los productos Súper Premium están casi un punto por encima, en calificación de atributos, de las marcas Premium y por esto su PVP triplica su valor.

Las marcas BARF entran como un nuevo jugador que se lleva lo mejor de cada segmento, su valoración de atributos es igual a la de las marcas súper Premium y su precio logra ser la mitad de estos.

Con las marcas Premium la ventaja competitiva está en los atributos, en promedio las marcas BARF están 1,5 puntos mejor valoradas, lo que justifica el moderado aumento de precio, ofreciendo los beneficios de una marca súper Premium a un precio mucho más accesible, lo que nos hace jugadores con potencial frente a estos dos segmentos.

En cuanto al caso de Seis Patas, cuantificando el valoración de sus atributos, logramos llegar a un PVP de \$12,70 en promedio para los dos tipos de raza, lo que nos favorece ya que en nuestro costeo estábamos presupuestados para salir en promedio con un PVP de \$10,8, así que logramos marginar mucho más de lo esperado.

9.7 Plaza

9.7.1 Canales directos

- **Sitio web:** seispatas.com: Éste será nuestro E-commerce, Nuestra estrategia de comunicación digital pretende garantizar que el 20% de las ventas sean a través de Este canal.

ETAPA	DESCRIPCIÓN
CONSULTA DE PRODUCTO	Cuando el cliente ingresa a nuestro Landing Page encontrara las dietas que ofrecemos. Sin embargo, hay un campo donde se pueden incluir las características de su perro y allí encuentra sugerencias de una dieta adecuada.
COTIZACIÓN DE PRODUCTO	Una vez seleccionada la dieta que quiere dar a su perro, puede proceder a cotizar donde clic en el botón cotizar. Automáticamente lo lleva a un thank you page donde encuentra cuanto es el valor de la dieta por día, semana y mes.
COMPRA DE PRODUCTO	Al final de la cotización el cliente encuentra un botón que dice “hacer tu pedido”. Una vez ingresa, encuentra un campo donde selecciona para cuantos días quiere hacer el pedido, paso siguiente debe indicar el día de la semana y el horario (Mañana, Tarde o Noche) en el que puede recibir el producto, La dirección en donde se debe hacer la entrega y el medio de pago que prefiere (T débito o crédito).
PROGRAMACION DE CITAS	Contamos con una automatización que de acuerdo a la periodicidad que solicitó el cliente y los horarios de entrega, le enviará al cliente dos días antes de la entrega una notificación para que confirme la cita o si no le queda posible la re programe. Con esa confirmación se generan las órdenes de compra.
FORMAS DE PAGO	Cuando el cliente hace su primer pedido a través de la página Web, el pago debe ser con tarjeta de crédito o débito y en el momento de la solicitud. Una vez el cliente queda registrado en nuestra base y empieza con el proceso de automatizaciones para entregas periódicas, el cliente puede hacer el pago en efectivo cuando recibe el producto. El cliente también puede decidir hacer el pago anticipado del mes y programar las entregas periódicas.

Fuente: Autores

9.7.2 Fuerza de ventas

- El equipo estará presente en parques y veterinarias de mayor afluencia. Por el momento se definieron como puntos estratégicos parque el Virrey, Alcalá, Simón Bolívar y Villas de Mediterráneo.
- La presencia de los vendedores no será para hacer la entrega de producto inmediatamente. Ellos recolectan los datos del cliente y agendan la cita para entregar a domicilio. El producto con el que van a contar los vendedores es para sampling.

- El formato de recolección de datos se hace online a través de la plataforma de ventas que cada uno de nuestros vendedores va a manejar.

9.7.3 Canales Indirectos

- Plan de Referidos se espera que traiga un 30% de las ventas de la compañía.
- Esta estrategia la lanzamos pensando en el alto poder de influencia que tienen las recomendaciones de amigos en la decisión de compra.

ETAPA	DESCRIPCIÓN
INSCRIPCIÓN AL RPOGRAMA	Todas las personas que ingresan como clientes de 6patas, son incluidas en el programa de referidos con su número de cedula
REFERIR A ALGUIEN	El inscrito debe enviarnos los datos de contacto de la persona que está refiriendo, ingresando a la plataforma de referidos que está activo en nuestro website. 6patas inicia el seguimiento y en el momento en el que se genera la primera venta a dicho referido, el inscrito inicialmente recibe puntos para redimir.
PREMIOS	El inscrito en la medida que vaya enviando más referidos acumula más puntos. Estos puntos pueden ser redimidos por comida gratis o con acceso a actividades para su perro.

Fuente: Autores

9.8 Promoción

- **Objetivo de comunicación:** Lanzar la marca SEIS PATAS, generando awareness de marca.
- **Insight:** La tendencia demuestra que el número de población canina ha venido incrementado y se proyecta que siga creciendo, esto debido a que las nuevas generaciones (millenials) están modificando el concepto de “familia”, gran parte de esta generación no quiere tener hijos y han encontrado en los perros y gatos su reemplazo, por lo que hoy

escuchamos el concepto de “humanización de las mascotas”, lo que evidencia que los perros ahora hacen parte de la familia.

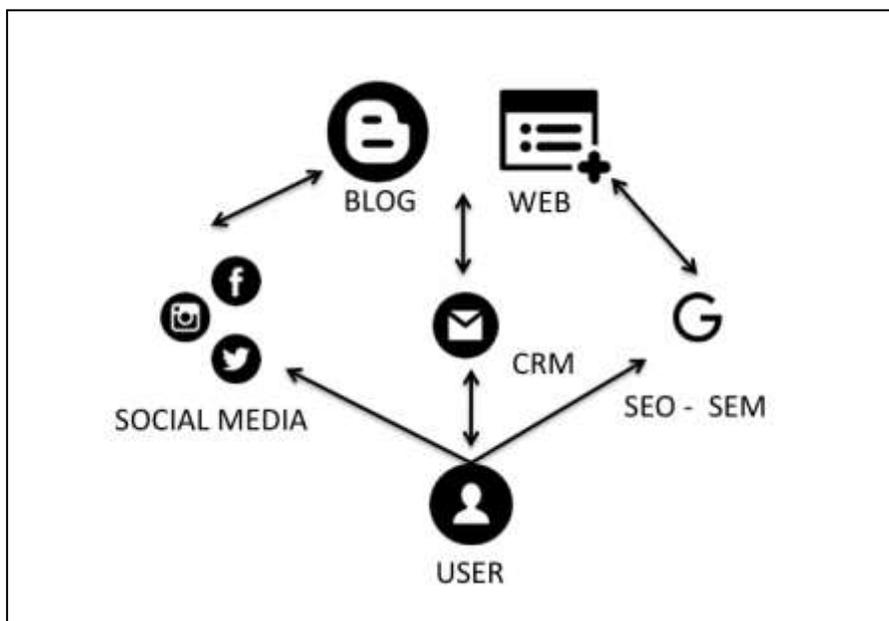
- **Posicionamiento:** *Más que un alimento, es darte cuenta que la vida toma un mejor significado cuando caminas con seis patas*
- **Reason to believe:** Los resultados con alimentación BARF se ven reflejados en la deposición, el pelo y los dientes de los perros, después de 3 días ya empiezan a ser evidentes los cambios.
- **Territorio:** La nueva familia
- **Concepto estratégico:** *El nuevo integrante de la familia*
- **Racional:** Familia es la definición de amor puro y verdadero, de apoyo incondicional, una palabra tan corta que encierra un significado tan grande e importante, con el tiempo te vas dando cuenta que familia no significa sangre, sino es una conexión que va más allá de lo físico, es transparente y sincero, es una cola moviéndose cuando cruzas la puerta, un lengüetazo como despertador, es dejar de caminar en 2 pies, para darte cuenta que eres más feliz cuando caminas con seis patas.
- **Concepto creativo:** *La familia camina con seis patas*
- **Estrategia:** El 85% de la comunicación estará concentrada en digital, con la metodología inbound Marketing, el 15% restante se invertirá en activaciones de marca que genere cercanía con nuestros segmentos.

- Activaciones de marca:

- **Insight:** Las personas que salen a parques con sus perros generalmente interactúan con lo demás dueños, tienen un tema en común que les permite hacer una conexión rápida y cercana.
- **Acción:** Haremos presencia de marca con tropas en los parques de mayor concurrencia como el Virrey, Alcalá, Simón Bolívar, los fines de semana, entregando muestras gratis. Buscamos ir con tropas cada uno con su hijo perruno, que se mimeticen entre el público, el objetivo es que el primer contacto sea un contacto familiar y cercano, no comercial.

- Digital:

- **Objetivo:** Obtener leads para generar nuevos clientes.
- **Ecosistema Digital:**



Basados en la metodología de Inbound Marketing crearemos:

- **Social media:** en donde tendremos perfiles y fan pages + pauta paga generando contenido relevante y oportuno. Objetivo: Tráfico a la página web
- **Blog:** “la vida se camina mejor con seis patas” en donde contaremos experiencias y tips para llevar la vida con un perro. Objetivo: Tráfico a la página web
- **SEO – SEM:** La página y el blog se optimizarán para ir construyendo SEO y pagaremos SEM para estar presentes en el micro momentos que involucren nuestro producto de nuestros segmentos. Objetivo: Tráfico a la página web
- **Página web:** Formulario de registro pueden descargar e books con info de los beneficios de la nutrición BARF y si desean comprar de una vez. Objetivo: Leads + ventas
- **Mailing:** Con los leads obtenidos enviaremos e mails con info relevante para nuestro target, siempre motivando la compra del producto y además nos pondremos en contacto para hacer el primer acercamiento de la marca con uno de nuestros asesores. Objetivo: Cerrar venta

10. ESTUDIO TÉCNICO Y ESTUDIO DE INGENIERÍAS

10.1 Tamaño de la Empresa

En la siguiente tabla describimos cual es el volumen de producción que necesitamos por año, de acuerdo al share propuesto por año. Las cantidades están en gramos como unidad de medida. También se estimaron los ingresos con base en el precio que nos arrojó la investigación de mercados y la matriz de ponderación de precio beneficio.

AÑO	MARKET SHARE ESPERADO	DEMANDA POTENCIAL ANUA (# DE PERROS)	CANTIDAD DE PERRO PEQUEÑOS ATENDIDOS	CONSUMO ANUAL PROMEDIO PERROS PEQUEÑOS (gr)	CANTIDAD DE PERROS MEDIANOS ATENDIDOS	CONSUMO ANUAL PROMEDIO PERROS MEDIANOS (gr)	UNIDADES DE EMPAQUE PRODUCIDAS PARA PERROS PEQUEÑOS AL AÑO (3 RACIONES DIARIAS POR PAQUETE/ 450GR)	UNIDADES DE EMPAQUE PRODUCIDAS PARA PERROS MEDIANOS AL AÑO (2 RACIONES DIARIAS POR PAQUETE/1400)	TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS POR AÑO	INGRESOS OPERACIONALES ANUALES
2017	0,90%	71.314	193	10.541.992	167	42.636.501	23.427	30.455	53.881	\$ 574.327.727
2018	1,10%	72.200	238	13.044.735	206	52.758.706	28.988	37.685	66.673	\$ 838.222.784
2019	1,25%	73.082	274	15.004.648	238	60.685.466	33.344	43.347	76.690	\$ 964.162.010
2020	1,35%	73.963	300	16.400.371	260	66.330.388	36.445	47.379	83.824	\$ 1.053.847.732

Fuente: Autores

Una vez cuantificada la producción hicimos un análisis de requerimiento por máquina para poder cumplir con la producción al 100%. El análisis se hizo con base a la capacidad de producción por empaques de 450gr y 1400gr según el tamaño del perro. A continuación el grafico que describe la necesidad.

	PRODUCCIÓN MAXIMA AL AÑO POR MAQUINA (gr)	UNIDADES DE EMPAQUE PRODUCIDAS PARA PERROS PEQUEÑOS AL AÑO (3 RACIONES DIARIAS POR PAQUETE/ 450GR)	UNIDADES DE EMPAQUE PRODUCIDAS PARA PERROS MEDIANOS AL AÑO (2 RACIONES DIARIAS POR PAQUETE/1400)	NECESIDAD DE MAQUINARIA	PRECIO	INVERSION EN MAQUINARIA
2017						
DOSIFICADORA	2.304.000	5.120	1.646	5	\$ 6.400.000	29.283.311
MEZCLADORA	6.144.000	13.653	4.389	2	\$ 6.500.000	11.152.824
MOLINO DE CARNE	2.764.800	6.144	1.975	4	\$ 3.000.000	11.438.793
GRAMERA				1	\$ 699.000	699.000
CONGELADOR				1	\$ 5.650.000	5.650.000
TOTAL						58.223.928
2018						
DOSIFICADORA	2.304.000	5.120	1.646	6	\$ 6.400.000	36.235.375
MEZCLADORA	6.144.000	13.653	4.389	2	\$ 6.500.000	13.800.582
MOLINO DE CARNE	2.764.800	6.144	1.975	5	\$ 3.000.000	14.154.443
GRAMERA				1	\$ 699.000	699.000
CONGELADOR				1	\$ 5.650.000	5.650.000
TOTAL						70.539.401
2019						
DOSIFICADORA	2.304.000	5.120	1.646	7	\$ 6.400.000	41.679.578
MEZCLADORA	6.144.000	13.653	4.389	2	\$ 6.500.000	13.800.582
MOLINO DE CARNE	2.764.800	6.144	1.975	5	\$ 3.000.000	16.281.085
GRAMERA				2	\$ 699.000	1.398.000
CONGELADOR				2	\$ 5.650.000	11.300.000
TOTAL						84.459.246
2020						
DOSIFICADORA	2.304.000	5.120	1.646	7	\$ 6.400.000	45.556.585
MEZCLADORA	6.144.000	13.653	4.389	3	\$ 6.500.000	17.350.653
MOLINO DE CARNE	2.764.800	6.144	1.975	6	\$ 3.000.000	17.795.541
GRAMERA				2	\$ 699.000	1.398.000
CONGELADOR				2	\$ 5.650.000	11.300.000
TOTAL						93.400.779

Fuente: Autores

Es importante resaltar que se colocó en valor presente toda la maquinaria para cada año. Sin embargo en los estados financieros se implementó un incremento inflacionario del 5%.

10.2 Estudio de Localización

FACTORES	PESO RELATIVO %	ALTERNATIVAS			
		ALCACERES	CEDRITOS	TOBERIN	ALAMOS
Cercanía con los proveedores	17%	6	4	3	9
Cercanía a las zonas de afluencia de los clientes	28%	5	9	6	3
Costos de servicios y arriendo	25%	6	3	6	7
Nivel de industrialización de la zona	5%	3	8	3	3
Vías de Acceso	10%	8	8	7	4
Tamaño del Lugar	15%	6	5	6	7
TOTAL		5,77	5,9	5,44	5,72

Fuente: Autores

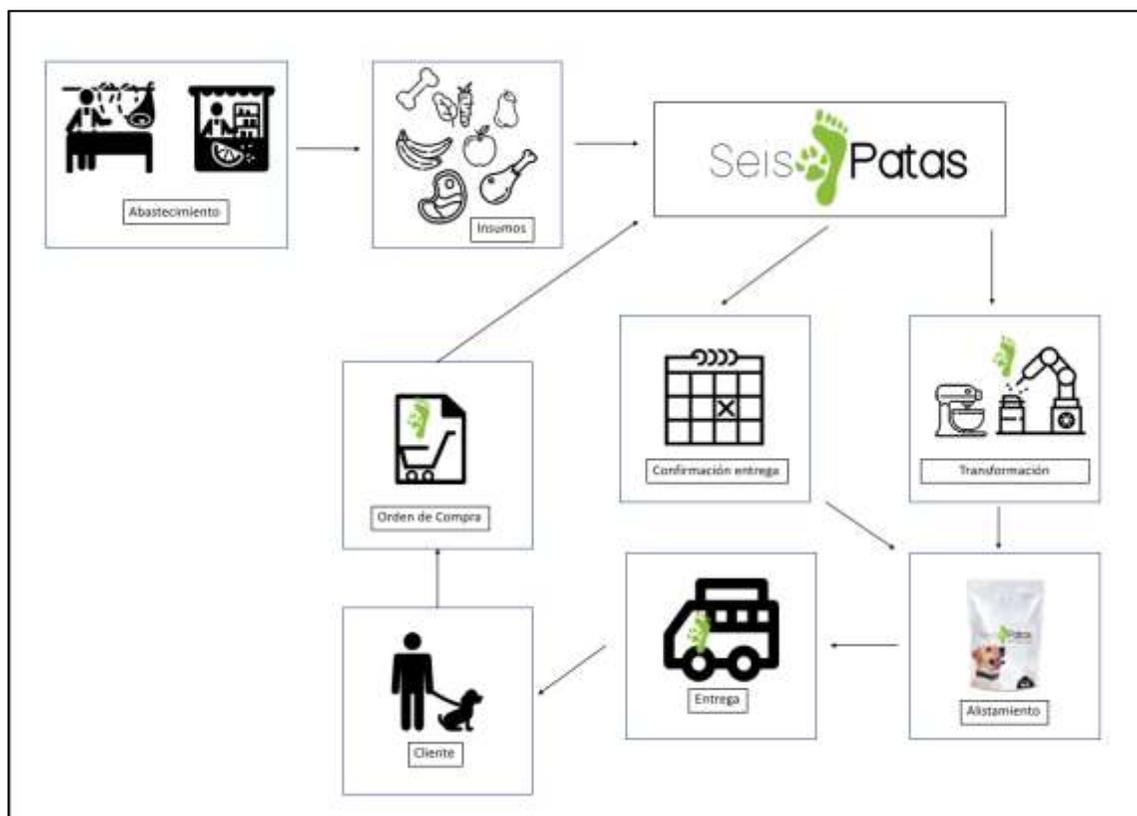
Después de hacer el análisis de localización, se ha seleccionado La zona de cedritos como la localización más estratégica para las instalaciones. El principal motivo es estar cerca de los clientes para tener la capacidad de reacción ante solicitudes inesperadas. Si bien es una zona alejada de los proveedores, se tiene proyectado hacer el abastecimiento cada 15 días y los despachos los hacen directamente en la planta. Aun así si existiera una necesidad de insumos no planeada, la ubicación permite un desplazamiento óptimo.

10.3 Descripción de Maquinaria

Dosificadores Neumáticos Alta Viscosidad (Empaquetamiento)	Velocidad de producción de 20 a 25 unidades/minuto (dependiendo del operario, características fisicoquímicas del producto, entre otras)
Mezcladora de Carne MSA 100L	Ideal para el manejo eficiente de productos cárnicos, obtener masas uniformes, evitan la exagerada oxigenación y el calentamiento de la mezcla. (MSA COLOMBIA MAQUINARIA Y ACCESORIOS, 2017)
MOLINO DE CARNE MSA 12-22-32	Sirve para picar y embutir carne rápidamente, con capacidad para grandes volúmenes de procesamiento, máquinas de estructura sólida y compacta, sistema desmontable sin necesidad de herramientas para limpieza rápida y fabricado en acero inoxidable. (MSA COLOMBIA MAQUINARIA Y ACCESORIOS, 2017)

<p>GRAMERA ALAXKA MSA</p>	<p>Balanza electrónica con protección contra líquidos y polvo, ideal para el peso de alimentos. Carcaza y plato de acero inoxidable evita la contaminación. Cuenta con batería recargable de hasta 60 horas continuas de trabajo. (MSA COLOMBIA MAQUINARIA Y ACCESORIOS, 2017)</p>
<p>MESA DE TRABAJO CONGELADOR</p>	<p>Mueble en lámina galvanizada. Pintura epóxica termo endurecida. Aislamiento en poliuretano. Opera a 5°C. Capacidad: 1000 Botellas. Potencia: 1/2 Hp, 110 V. Dimensiones: 243 x 76 x 96 cm (JOSERRAGO, 2017)</p>

10.4 Diseño Del Servicio



ETAPA	DESCRIPCIÓN	POLITICAS DE CALIDAD
<p align="center">ORDEN DE COMPRA</p>	<p>Cliente Nuevo: El cliente confirma su compra en la página Web y nuestro sistema de facturación genera la orden de trabajo con todas las características del pedido (fecha de entrega, producto, cantidad, precio, dirección, nombre del cliente y nombre del perro)</p>	<p>Para garantizar que todas las órdenes de trabajo cumplan con las solicitudes de los clientes, solo serán válidas para iniciar el proceso de producción, aquellas órdenes que estén generadas por el sistema.</p>
	<p>Cliente habitual: El sistema genera alerta por correo electrónico para el cliente y una vez el cliente confirma la entrega, se genera la orden de trabajo para el departamento de producción.</p>	
	<p>Las órdenes de trabajo se generan con dos días previos a la fecha de entrega pactada.</p>	
	<p>Todas las órdenes de trabajo son recibidas en un mismo canal por el departamento de producción.</p>	
<p align="center">ABASTECIMIENTO</p>	<p>La política de compra indica que cada 15 días se hará abastecimiento de materias primas (Vegetales, Carnes, Viseras y Hueso). La cantidad se hace de acuerdo al volumen de entregas presupuestadas para la semana según el calendario.</p> <p>La persona de compras debe ir al abasto de vegetales y al frigorífico para elegir los insumos de acuerdo a los estándares de calidad.</p> <p>Los precios de la materia prima deben ser acordados entre el gerente general y la persona encargada de los proveedores. El objetivo es acordar los precios con negociaciones anuales de acuerdo a cantidades.</p> <p>Siempre se tendrá stock suficiente de insumos para preparar el producto terminado de la línea best seller.</p>	<p>Orden que no esté ingresada en el sistema, no podrá ser procesada sin importar el nivel de urgencia.</p>
<p align="center">TRANSFORMACIÓN</p>	<p><u>Lavado y Limpieza</u></p> <p>Todos los insumos antes de entrar al estado de almacenamiento deben ser procesados por el área de limpieza. Tanto la carne como los vegetales pasaran por un proceso de desinfección y lavado que asegure la higiene total de nuestros productos.</p> <p>El departamento de limpieza es quien recibe a orden de trabajo inicial y con base en las cantidades de cada producto, debe preparar las cantidades de vegetales y proteínas necesarias para la producción cada día.</p> <p><u>Molimiento</u></p> <p>Reciben una orden de trabajo del departamento de lavado y limpieza. Allí se especifican las cantidades totalizadas que se deben moler por cada ingrediente (Vegetales, Carnes y Viseras) con base en la producción por producto diario planea, el departamento de molimiento deja listas las cantidades necesarias de cada familia (Vegetales, Carnes y Viseras), para poder entregar al departamento de Mezcla</p> <p><u>Mezcla</u></p> <p>La orden que recibe el área de mezcla trae totalizadas las cantidades que debe mezclar de acuerdo al volumen por producto que se vayan a despachar.</p> <p>El departamento de mezcla debe alistar la cantidad requerida por</p>	<p>Para garantizar la calidad de cada receta y las cantidades requeridas por cada cliente, cada sub área debe entregar pesado el insumo final que entrega al sub área siguiente de producción.</p> <p>Estas cantidades deben ser ingresadas en el sistema, para que se pueda generar la siguiente orden y haya un registro de la actividad.</p>

	<p>receta, según la proyección diaria indicada en la orden.</p> <p><u>Empaque</u></p> <p>La orden que recibe éste departamento indica la cantidad de producto que cada cliente necesita. Allí encuentra las cantidades diarias de consumo de cada perro y con base en eso debe hacer el empaquetamiento.</p>	
ALISTAMIENTO	<p>Deben ingresar el producto a las neveras de almacenamiento de producto terminado, de acuerdo a las fechas de entrega. Así garantizamos que los despachos diarios ya estén organizados y solo se deba descargar en el día de la entrega.</p> <p>El departamento de alistamiento debe organizar los paquetes de entrega por cliente. En su orden de trabajo reciben la cantidad que cada cliente necesita con toda la información de entrega.</p> <p>De acuerdo a las entregas programadas diarias, el departamento de alistamiento debe entregar a el camión de repartos la cantidades por cada cliente, organizadas de acuerdo a la ruta de despacho</p>	<p>El gramaje final por cada perro debe coincidir con lo empacado, deberán ingresar en el sistema la cantidad que se está empacando por cada perro. Éste será el insumo final para la facturación.</p> <p>Él peso final de la producción debe coincidir con el peso registrado en la orden inicial. De no ser así el sistema arroja error.</p>
ENTREGAS	<p>La persona que hace las entregas, recibe un documento con la ruta optima programada, el precio de cada pedido, la su descripción y los datos de contacto del cliente.</p> <p>Deben programar la ruta óptima a través de Google maps y los horarios que cada cliente ha indicado.</p>	<p>La producción diaria debe ser entregada al 100%, con las facturas firmadas por cada cliente para garantizar el recibido. Habrá un departamento de servicio post venta, el cual hará llamadas aleatorias para consultar acerca del servicio prestado por el vendedor.</p>

Fuente: Autores

10.5 Distribución De La Planta



El ingreso del personal a la planta de producción se debe hacer por la puerta que está habilitada desde la oficina donde se atienden los clientes. Siguiendo la cronología del proceso de producción está distribuida la planta, así disminuimos los tiempos de traslados del producto. Desde la zona de lavado hasta la zona de alistamiento, inmediatamente a la derecha ésta ubicada la zona de despachos y recepción de mercancía.

En la parte inferior de la planta se encuentra el espacio de abastecimiento en la primera parte se almacena el producto terminado en los congeladores y también los insumos con los que se inicia la elaboración de producto. Seguido está el cuarto de almacenamiento para insumos que no necesitan refrigeración.

10.6 Gestión De Los Procesos

10.6.1 Política de Calidad

Seis Patas SAS tiene como compromiso con sus clientes, siempre mantener los más altos estándares de calidad en todos sus procesos para entregar un producto final que satisfaga completamente las necesidades de sus compradores, nos aseguramos que desde el abastecimiento toda la materia prima cumpla con las condiciones apropiadas para consumo y el proceso de transformación y distribución cumple con toda la reglamentación necesaria para entregar un producto terminado de excelente calidad.

10.6.2 Reglamento interno de la Planta de Producción

Estancia en la planta de producción

- Todas las personas que ingresan a la planta deben hacerlo con tapabocas, guantes y gorro. Todos los empleados serán dotados con botas industriales que son de uso obligatorio.
- Durante la operación todos los empleados deben dejar relojes, pulsera, anillos y cualquier tipo de accesorios con todas sus pertenencias en los casilleros del personal.

Mantenimiento de Maquinarias

- Todas las maquinas se deben limpiar después de cada proceso productivo para evitar la contaminación cruzada.
- Una vez se cierra la operación se debe garantizar que todas las maquinas estén limpias y queden apagadas.
- Ningún empleado puede hacer mantenimiento a las maquinas.

- Cada 3 meses se hará una inspección de las máquinas para garantizar su correcto funcionamiento.

10.7 Indicadores de gestión

Lavado y limpieza

OBJETIVO	INDICADOR
Máximo 5 galones de agua diario para limpieza de vegetales, carne y Maquinas.	Galones de agua gastados al mes / 80 galones de agua

Molimiento

OBJETIVO	INDICADOR
5% de desechos	Peso final del insumo picado/ peso total del insumo antes de moler

Mezcla

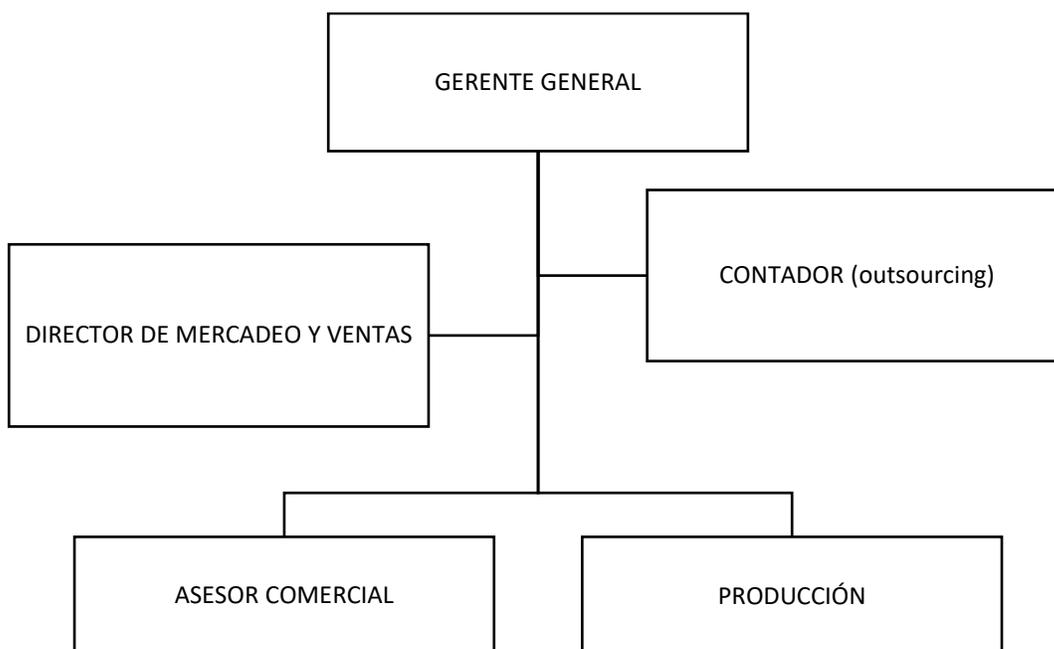
OBJETIVO	INDICADOR
100% de los insumos diarios recibidos por el área de molimiento, deben ser mezclados y entregados al departamento de empaque.	Peso de mezcla entregada al departamento de empaque / Peso total de ingredientes entregados por Molimiento.

Empaque

OBJETIVO	INDICADOR
100% de la producción diaria programada, debe ser empacada y almacenada.	Gramos diarios empacados / gramos diarios proyectados
2% de errores en el producto entregado a clientes.	Reclamos recibidos al mes / el total de entregas realizadas en el mes.

11. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

11.1 Organigrama



11.2 Misión

Somos una compañía que busca mejorar la calidad de vida de las familias con hijos de 4 patas, brindando bienestar y una vida mucho más saludable y duradera para todos, por medio de la producción y comercialización de nuestro alimento 100% natural y apropiado para los perros.

11.3 Visión

Para el año 2022 seremos la compañía líder del segmento de comida natural para perros de la mano de la creación de la comunidad más grande de personas, unidas por la búsqueda del bienestar para sus mascotas.

11.4 Talento Humano

11.4.1 Descripción de cada cargo

Gerente general:

- Perfil: Persona graduada en administración de empresas, ingeniería industrial o afines, con postgrado. Mínimo 5 años de experiencia en grandes empresas con desarrollo en cargos comerciales de medio y /o alto rango.

- Funciones:
 - Encargado de generar la estrategia corporativa
 - Fijar objetivos generales
 - Hacer seguimiento a la estrategia de ventas y mercadeo
 - Hacer seguimiento al cumplimiento del forecast.
 - Encargado de la estrategia de precios y producto, trabajando de la mano con la dirección de mercadeo y ventas.
 - Responsable de la contratación de la compañía.

- No de personas: 1
- Remuneración: \$4'000.000
- Tipo de Contrato: indefinido

Director de mercadeo y ventas

- Perfil: Persona graduada en administración de empresas, mercadeo, comunicación social o afines con postgrado. Mínimo 5 años de experiencia en grandes empresas en cargos de mercadeo y/o comerciales, con conocimientos en desarrollo de marca, apertura de mercados, creación de estrategias de canales y de promoción.

- Funciones:
 - Encargado de generar la estrategia del área de mercadeo y ventas
 - Fijar objetivos a corto y mediano plazo.
 - Hacer seguimiento y ser soporte al asesor comercial.
 - Encargado de la estrategia marca y de canales, trabajando de la mano con la Gerencia General.
 - Hacer seguimiento y control del área de producción, control de calidad y delivery.
 - Soporte en proceso de contratación.
 - Enabling functions.

- No de personas: 1
- Remuneración: \$4'000.000
- Tipo de Contrato: indefinido

Asesor comercial

- Perfil: Persona con experiencia de 3 años en ventas, amante de los perros, con habilidades de comunicación e interacción con otras personas. Debe tener pase de conducción vigente para moto.

- Funciones:
 - Encargado de cumplir los objetivos propuestos por la dirección comercial.
 - Consecución de nuevos clientes
 - Cumplir con metas establecidas
 - Hacer seguimiento de clientes actuales
 - Entrega de pedidos.

- No de personas: 2

- Remuneración: \$1'000.000 de básico + 3% sobre nuevas ventas / 1% sobre cartera actual mensual.
- Tipo de Contrato: indefinido

Producción

- Perfil: Persona con 1 año de experiencia en labores operativas, manejando maquinaria de alimentos, con pase de conducción vigente.
- Funciones:
 - Encargado de la compra de insumos
 - Producción y empaque del producto
 - Responsable de la calidad del mismo.
- No de personas: 2
- Remuneración: SMMLV
- Tipo de Contrato: indefinido

Contador (outsourcing)

- Perfil: Contador público con experiencia en manejo de contabilidad de pequeñas y medianas empresas.
- Funciones:
 - Encargado de llevar la contabilidad de la compañía
 - Presentación y elaboración de estados financieros
 - Pago y presentación de impuestos.
- No de personas: 1

- Remuneración: \$300.000
- Tipo de Contrato: obra / labor.

11.4.2 Sistema de selección y contratación

- Las vacantes se publicaran en páginas de empleo y LinkedIn
- Se revisarán las HV filtrando aquellas que cumplan con el perfil requerido
- Se llamará a entrevista las hojas de vida seleccionadas con el director de mercadeo y ventas como primer filtro
- El Gerente General entrevistará a los 3 seleccionados por mercadeo y ventas.
- El seleccionado deberá presentar los siguientes documentos:
 - Certificados de estudio de acuerdo al cargo
 - Carta de referencia laboral y personal
 - Certificado de EPS y fondo de pensiones y cesantías
 - Copia de la cédula

11.5 Políticas Administrativas

11.5.1 Políticas de Compra

- Se debe tener al menos tres cotizaciones formales de diferentes proveedores, cada vez que se vaya a hacer una adquisición de un producto o servicio nuevo.
- Con el inicio de cada año fiscal, todos nuestros proveedores inscritos deben enviar una cotización nueva para actualizar en el sistema.

- Las condiciones de pago serán negociadas con el proveedor y debe quedar por escrito la aceptación de ambas partes.

11.5.2 Políticas de facturación

- Las facturas a clientes se generan electrónicamente, semanalmente y se enviarán al correo inscrito en el sitio web en un período de 24 horas después de haber efectuado la entrega del producto.
- No existirán facturas vencidas, ya que el pago se realiza o anticipado o contra entrega.

11.5.3 Planes Estratégicos.

El objetivo corporativo general es: *Conseguir 100 clientes en el primer año quitándole participación al segmento Súper Premium.*

Para lograr esto la estrategia de arranque estará apalancada principalmente en la P de promoción:

- Diseñaremos una estrategia de comunicación dirigida con fines informativos, para educar a hogares inexpertos en el cuidado de sus mascotas con los beneficios de la dieta BARF.
- Realizaremos fuertes campañas de comunicación con nutricionistas veterinarios que promueven el consumo Barf en las Redes.
- Utilizaremos nuestros usuarios como influenciadores
- Diseñar un programa de comunicación y referidos muy agresivo que aproveche el voz a voz como nuestro mayor medio de difusión.

Como soporte, generaremos una estrategia de precio de penetración dentro de este nicho resaltando los atributos más valorados, justificando el costo – beneficio.

11.5.4 Tipo de Sociedad: S.A.S

Se constituyó una sociedad S.A.S ya que es una sociedad flexible, que responde a las necesidades de cada empresario, tanto la creación como la liquidación de empresa bajo este tipo de sociedad es más fácil, y da un grado de libertad mayor en cuanto al manejo de acciones, optimiza costos, entre otros.

- **Representante Legal:** Mateo Giraldo Urrea. CC. 1.010.184.322 (50%)
- **Representante suplente:** Ana María Rojas R. CC 1.108.431.379 (50%)

12. ASPECTOS LEGALES

A continuación se citan los términos y requisitos legales que debe cumplir cualquier empresa en Colombia.

ASPECTOS LABORALES			
Tipo de obligación	Entidad donde se tramita	Requisitos	Cuando se debe realizar
Realizar contrato de trabajo	Empresa en que se vincula al trabajador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que la persona tenga la mayoría de edad, o autorización respectiva 2. Presentar los documentos necesarios, como cédula, examen médico, pasado judicial 	En el momento que el trabajador es vinculado a la compañía por medio del contrato de trabajo.
Afiliar a los trabajadores a EPS	Ante las entidades promotoras de salud	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diligenciar el formulario que permita la afiliación de los trabajadores. 2. Presentar fotocopia de la cédula de los trabajadores y la del representante legal 3. Para que el trabajador vincule a sus beneficiarios debe presentar documentos como registro de matrimonio y cédula del cónyuge si son casados o extra juicio con menos de 30 días si viven en unión libre, registro civil y tarjeta de identidad para los hijos, si son mayores de edad, cedula y certificado de estudio 	Después de que se realice la vinculación del trabajador a la empresa y antes que él empiece actividades en la compañía
Afiliar a los trabajadores a la Aseguradora de Riesgos Laborales (ARL)	Ante la entidad de riesgos laborales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llenar la solicitud de vinculación de la empresa por parte del empleador, esta solicitud la otorga gratuitamente la ARL 2. Se debe establecer una tarifa de riesgo la cual es asumida por el empleador 3. Registrar a cada trabajador, diligenciando las vinculaciones a la ARL, se debe presentar fotocopia de la cédula, del contrato de trabajo, y de la afiliación a la EPS 	Después de la contratación del trabajador y antes que él empiece labores en la compañía
Proveer de dotación a los trabajadores	Se les debe entregar en la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que el trabajador devengue hasta dos (2) S.M.M.L.V. 2. Que el trabajador lleve mínimo tres meses laborando en la empresa 3. La dotación debe ser acorde a la labor desempeñada por el empleado 4. El empleador debe hacer firmar una constancia de la entrega realizada a cada trabajador 	Se debe realizar cada cuatro meses a más tardar el 30 de abril, 30 de agosto y 30 de diciembre
Afiliar a los trabajadores al fondo de pensiones y cesantías	En el fondo de pensiones y cesantías correspondiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. El empleador debe llenar un formulario de afiliación. 2. Entregar certificado de cámara y comercio 3. Suministrar a la entidad la fotocopia de la cédula tanto del representante legal, como del trabajador 	Después de la respectiva vinculación a la empresa y antes de que el trabajador empiece a laborar

<p>Realizar los aportes a caja de compensación familiar (Los aportes a SENA e ICBF son obligatorios si la empresa tiene empleados con salarios mayores a 10 S.M.L.M.V)</p>	<p>En las cajas de compensación familiar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afiliar en primera instancia a la empresa, enviando la respectiva solicitud de vinculación. 2. Presentar certificado de existencia expedido por la Cámara de Comercio. 	<p>Cuando se vincule el trabajador a la organización</p>
<p>Diseñar un programa de salud ocupacional</p>	<p>En la compañía a partir de la conformación de un comité de salud ocupacional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Este documento debe considerar datos concernientes a prevención de accidentes, y evaluación médica de los empleados 2. Debe registrarse el programa ante el ministerio de protección social 	<p>Este reglamento se debe realizar cuando una empresa tenga mínimo 25 empleados. Si la empresa tiene menos de 25 empleados se hace comité paritario de seguridad y salud en el trabajo</p>
<p>Redactar un reglamento de higiene</p>	<p>Presentarlo al Ministerio de Protección Social para su aprobación</p>	<p>Presentar la respectiva copia del reglamento al ministerio de protección social, teniendo como plazo los cinco días siguientes a la radicación</p>	<p>A partir del momento que la empresa tenga más de 25 trabajadores</p>
<p>Elaborar el reglamento de trabajo</p>	<p>Presentarlo al Ministerio de Protección Social para su aprobación</p>	<p>Entregar copia del respectivo reglamento al sindicato de la empresa, delegados del personal y comités, y paritarios de higiene y seguridad social</p>	<p>Cuando la empresa tenga más de cinco trabajadores</p>

Fuente: (Actualicese.com, 2016)

ASPECTOS COMERCIALES			
Tipo de Obligación	Entidad dónde se tramita	Requisitos	Cuándo se debe realizar
Verificar que el nombre de la empresa sea Único	Se puede consultar en la página de la Cámara de Comercio a través de los Centros de Atención Empresarial CAE	Establecer previamente el tipo de sociedad a constituir y su posible nombre	Después de escoger el tipo de sociedad a formar
Realizar documento privado de constitución	En junta de socios	<p>Es la primer acta de la empresa y en la que debe constar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección de los socios. 2. Domicilio de la empresa 3. Duración de la empresa (puede ser indefinido) 4. Listado de las actividades a realizar, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier acto lícito de comercio. 5. Monto del capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. 6. El número de cuotas, acciones o partes de interés, de igual valor nominal, en que se dividirá el capital de la sociedad y la forma en que serán distribuidas, si fuere el caso. 7. El nombre, documento de identidad y las facultades otorgadas a los administradores. (A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos dentro de las actividades previstas) 	Previo a la inscripción en el registro mercantil
Autenticar las firmas del documento privado de constitución (No se generan derechos notariales en el otorgamiento del documento de constitución, pero si se genera el impuesto de registro sobre el capital social del 0,7% que debe cancelarse en la Cámara de Comercio)	Notaría	Presentar el documento Privado de constitución.	Previo a la inscripción en el registro mercantil
Diligenciar el Formulario de Registro Único Empresarial y Social (RUES), (empezó a regir	Centro de Atención Empresarial de la Cámara de Comercio	Pagar el valor correspondiente al formulario	Previo a la inscripción en el registro

desde el primero de enero de 2013 y consta de la caratula única empresarial y el anexo matrícula mercantil)			mercantil
Diligenciar el Formulario Adicional de Registro con Otras Entidades	Centro de Atención Empresarial de la Cámara de Comercio	Solicitar formulario adicional de registro con otras entidades	Previo a la inscripción en el registro mercantil
Diligenciar el Formulario de matrícula mercantil	Centro de Atención Empresarial de la Cámara de Comercio	Pagar el valor correspondiente al formulario de matrícula mercantil	Previo a la inscripción en el registro mercantil
Inscribirse en el registro mercantil (el tramite tiene un tiempo aproximado de 2 días) Con la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, la empresa obtiene el registro en la Secretaria de Hacienda Municipal para posteriores declaraciones y pagos del Impuesto de Industria y Comercio	Cámara de Comercio donde se encuentra ubicado el domicilio principal de la sociedad	<p>Presentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Formulario de Caratula Única Empresarial *Formulario Adicional de Registro con Otras Entidades *Formulario de anexo matrícula mercantil *Formulario de matrícula mercantil *Documento privado de constitución *Recibo de pago del impuesto de registro expedido por rentas departamentales *Cartas de aceptación de cargos, cuando las personas designadas no manifiestan su aceptación en el documento de constitución *Documento de identificación del representante legal. *Pagar los derechos de matrícula (se liquida de acuerdo al monto de los activos) 	Dentro del mes siguiente a la fecha del documento de constitución
Balance de Apertura	Cámara de Comercio	Relacionar Activos, Pasivos y Patrimonio con los que el establecimiento iniciará sus actividades. (Se anexa a la inscripción de la Matrícula Mercantil)	Previo a la inscripción en el registro mercantil
Solicitar el certificado de existencia y representación legal, el cual acredita la matrícula en el registro mercantil	Cámara de Comercio	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar la solicitud indicando el Nombre o Razón Social y el Número de NIT. *Cancelar el valor del documento. 	Después de estar inscrita en la Cámara de Comercio.
Registro Libros de Comercio: * Libro de actas * Libro de socios y accionistas Este trámite se	Centro de Atención Empresarial de la Cámara de Comercio	1. Presentar solicitud del representante legal (debe estar autenticada ante notario), en la cual se	Después de estar inscrito en la Cámara de Comercio

demora aproximadamente 1 o 2 días.(la obligación de registrar los libros de contabilidad, fue eliminada con la entrada en vigencia de la Ley 19/12 anti trámites)		<p>indique:*Nombre del empresario*Destino del libro</p> <p>*Indicación de que su registro es por primera vez</p> <p>*Indicación del número de hojas útiles a registrar (folio inicial y folio final).</p> <p>2. Cancelar en caja los derechos de inscripción correspondiente a los libros de actas y registro de accionistas.</p>	
Apertura de cuenta corriente	El banco elegido por la empresa	<p>Diligenciar y presentar:</p> <p>*Formulario de solicitud</p> <p>*Certificado de existencia y representación legal</p> <p>*NIT</p> <p>*Fotocopia de Cédula del Representante Legal</p>	Antes de iniciar actividades.
Renovación de Matricula Mercantil	Cámara de Comercio	<p>*Estar matriculado previamente.</p> <p>*Diligenciar el formulario de anexo matricula mercantil o renovación</p> <p>*Diligenciar el formulario de caratula única empresarial</p> <p>*Presentar el balance general y el estado de resultados del año anterior</p>	La matrícula del establecimiento deberá renovarse, dentro de los meses de enero, febrero y marzo de cada año.

Fuente: (Actualicese.com, Requisitos de carácter comercial para crear empresa, 2016)

ASPECTOS DE FUNCIONAMIENTO			
Tipo de Obligación	Entidad dónde se tramita	Requisitos	Cuándo se debe realizar
Obtener el Certificado de Uso de Suelo (Regula el tipo de establecimiento o negocio que se puede establecer en un sector dependiendo de su locación o dirección.)	Departamento Administrativo de Planeación Municipal (Subdirección Ordenamiento Urbanístico)	*Diligenciar formulario con los datos personales y los del lugar en el cual se desea desarrollar la actividad económica*Pagar el valor correspondiente por concepto de la solicitud*Recibo de Predial original o copia	Antes de poner en funcionamiento el establecimiento de comercio
Certificado de Seguridad. (Éste certifica que se cumplen con las condiciones mínimas de seguridad, como: sistema de protección contra incendios, vías de evacuación y salidas de emergencia, señalización adecuada, etc.)	Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la localidad.	*Solicitar en Tesorería Municipal la visita del inspector. *Adjuntar copia del certificado de Cámara de Comercio y del RUT*Cancelar el valor de la inspección si es aprobada la solicitud.	Después de matricular el establecimiento en la cámara de comercio y registrarlo en la DIAN
Obtener el concepto sanitario (Certifica que se cumplan las normas básicas de salubridad)	ICA	* Presentar certificado de Cámara y Comercio, de fumigación y la notificación de visita del inspector	Antes de que esté en funcionamiento el establecimiento de comercio
Obtener el Concepto Ambiental	Ante la entidad competente designada por el Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (DAGMA) o por la Corporación Autónoma Regional (CAR)	*Presentar certificado de Cámara y Comercio actualizado* Presentar Certificado de Uso de Suelo*Cancelar el valor respectivo y las estampillas requeridas según el caso.	Después de obtener el uso del suelo.

Fuente:(Actualicese.com, Requisitos de funcionamiento para crear y mantener empresa, 2016)

ASPECTOS TRIBUTARIOS			
Tipo de Obligación	Entidad dónde se tramita	Requisitos	Cuándo se debe realizar
Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)	DIAN	<ul style="list-style-type: none"> Diligenciamiento del formulario oficial. Realizar la formalización de la inscripción. 	Una vez realizado el registro mercantil ante la Cámara de Comercio
Solicitud de autorización de numeración para Facturar	DIAN	<ul style="list-style-type: none"> Registro Único Tributario. diligenciar solicitud en formulario 1302 “Solicitud sobre numeración para Facturación” en original y copia. Documento de identidad del obligado, representante o apoderado. Certificado de Existencia y Representación Legal. 	Una vez realizada la inscripción en el RUT
Solicitud de Resolución de Habilitación de Numeración de Facturación	DIAN	<ul style="list-style-type: none"> Registro Único Tributario. Diligenciar formulario 1302 solicitud sobre numeración para Facturación en original y copia. Documento de identidad del obligado, representante o apoderado. Certificado de Existencia y Representación Legal. 	Pasados los dos años de vigencia de la Resolución de Autorización de Facturación, si todavía tiene numeración de facturación sin utilizar.
Presentar declaración del IVA	Entidades financieras autorizadas para recibir el pago de esta obligación, ubicadas en el territorio nacional.	La declaración de IVA, que a partir de la ley 1607 de 2012 se puede pagar en períodos bimestrales, cuatrimestrales y anuales; deberá presentarse en los formularios que para tal efecto señale la DIAN y deberá contener la información del artículo 602 del E.T. El formulario para esta declaración es el Número 300.	En la fecha del respectivo vencimiento según calendario tributario, teniendo en cuenta los dos últimos dígitos del NIT.
Presentar declaración del Impuesto de Renta y Complementarios	Entidades financieras autorizadas para recibir la presentación o pago de esta obligación, ubicadas en el territorio nacional.	La declaración de Renta deberá presentarse en el formulario oficial prescrito por la DIAN y deberá contener la información del artículo 596 del E.T.	Presentación anual según calendario tributario y teniendo en cuenta los dos últimos dígitos del NIT.
Presentar declaración del Impuesto sobre la Renta para Equidad –CREE–	Entidades financieras autorizadas para recibir la presentación y el pago de esta obligación, ubicadas en el territorio nacional.	*El impuesto CREE debe presentarse en el formulario oficial prescrito por la DIAN y deberá cumplir con lo exigido en los artículos del 20 al 37 de la Ley 1607 de 2012.	Declaración: Anual Pago en dos cuotas: primera cuota hasta Abril y segunda cuota hasta Junio, según calendario tributario, teniendo en cuenta los dos últimos dígitos del NIT.
Autor retención del –CREE–	Entidades financieras autorizadas para recibir el pago de esta obligación, ubicadas en el territorio nacional.	La autor retención del CREE debe presentarse en el formulario oficial diseñado por la DIAN y además deberá estar de acuerdo con lo indicado en el artículo 2 del Decreto 1828 de 2013	Mensual o cuatrimestral dependiendo de los ingresos brutos del contribuyente obtenidos durante el periodo gravable

			anterior
Presentar declaración por Impuesto de Industria y Comercio (ICA)	Entidades financieras autorizadas para recibir el pago de esta obligación, la Tesorería del municipio y centros de Atención Local Integral C.A.L.I.	El impuesto ICA debe presentarse en el formulario oficial prescrito por la Secretaría de Hacienda Municipal (SHM) y según lo dispuesto por cada municipio.	Anual según resolución del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal y teniendo en cuenta las fechas límite para su declaración y pago, y el último dígito del NIT.
Presentar declaración mensual de retenciones en la fuente por impuestos nacionales, esto es por renta, IVA y Ganancias Ocasionales.	En los bancos y demás entidades autorizadas para recaudar, ubicadas en el territorio nacional.	Deberá presentarse en el formulario oficial de la DIAN. La declaración deberá contener la información del artículo 606 del E.T.	Mensualmente, en la fecha de vencimiento, teniendo en cuenta los dos últimos dígitos del NIT.
Presentar declaración mensual de retenciones en la fuente por ICA (Este es un mecanismo de recaudo de un impuesto de carácter municipal por lo que las condiciones y características pueden variar para cada caso)	Entidades financieras autorizadas para recibir el pago de esta obligación, la Tesorería del municipio y centros de Atención Local Integral C.A.L.I.	Deberá contener: *Formulario diligenciado (en Cali la presentación de la declaración se realiza virtualmente) *Nombre o razón social y NIT *Dirección *Base sobre la cual se efectuó la retención *Valor de las retenciones efectuadas en el período *Liquidación de las sanciones cuando fuere el caso. *Firma del representante legal y revisor fiscal (en caso de ser obligatorio dependiendo de cada municipio)	Mensualmente, en la fecha del respectivo vencimiento.
Impuesto Predial Unificado (Este es un impuesto de carácter municipal por lo que las condiciones y características pueden variar para cada caso)	Los pagos se podrán hacer en los bancos de la ciudad y en la Secretaría de Hacienda Municipal.	Para ser contribuyente del impuesto predial (sujeto pasivo) se requiere, figurar como persona jurídica o natural, propietaria o poseedora de bienes inmuebles ubicados en la jurisdicción de un municipio en particular. Este requisito se corrobora a partir de la inscripción de la escritura pública en la Oficina de Instrumentos Públicos.	El impuesto predial unificado, se causa el primero de enero del respectivo año gravable. Se puede pagar en cuatro cuotas trimestrales, o en una sola cuota a elección del contribuyente y según las fechas indicadas por la Secretaría de Hacienda Municipal.

Fuente: (Actualicese.com, Requisitos de carácter tributario para crear y mantener una empresa, 2016)

13. ESTADOS FINANCIEROS.

13.1 Estructura de costos proyectada.

TASA INFLACIONARIA		5%			
Costos de Producción	COSTO INDIVIDUAL	COSTO ANUAL			
		2017	2018	2019	2020
Etiquetas	\$430	\$23.202.442	\$30.048.078	\$36.395.528	\$41.788.526
Frontal	\$215	\$11.601.221	\$15.024.039	\$18.197.764	\$20.894.263
Trasera	\$215	\$11.601.221	\$15.024.039	\$18.197.764	\$20.894.263
Bolsa Doy Pack	\$200	\$10.791.833	\$13.975.850	\$16.928.153	\$19.436.524
Insumos orgánicos	\$4	\$232.638.043	\$286.949.495	\$331.291.885	\$362.076.350
Carne con su grasa (gr)	\$2	\$116.319.021	\$143.474.748	\$165.645.943	\$181.038.175
Hueso (gr)	\$1	\$46.527.609	\$57.389.899	\$66.258.377	\$72.415.270
Viseras (gr)	\$1	\$34.895.706	\$43.042.424	\$49.693.783	\$54.311.453
Frutas y Vegetales (gr)	\$1	\$34.895.706	\$43.042.424	\$49.693.783	\$54.311.453
Costos indirectos de Fabricación					
Fletes	\$380.000	\$4.560.000	\$4.788.000	\$5.027.400	\$5.278.770
Luz	\$200.000	\$2.400.000	\$2.520.000	\$2.646.000	\$2.778.300
Agua (metros cúbicos)	\$385.400	\$4.624.800	\$4.856.040	\$5.098.842	\$5.353.784
Internet	\$57.000	\$684.000	\$718.200	\$754.110	\$791.816
Arriendo	\$1.300.000	\$15.600.000	\$16.380.000	\$17.199.000	\$18.058.950
Gastos Financieros					
Crédito inversión inicial	\$1.723.470	\$18.958.170	\$1.901.736	\$1.901.736	\$1.901.736
Gastos Administrativos					
Salarios	\$18.698.052	\$224.376.622	\$235.595.453	\$247.375.226	\$259.743.987
Gerente General	\$5.408.000				
Director de Mercadeo	\$5.408.000				
Vendedor	\$5.516.052				
Operarios	\$2.366.000				
(Publicidad de ventas) Pagina Web	\$58.333	\$700.000	\$735.000	\$771.750	\$810.338
(Publicidad de ventas) Material POP	\$12.500	\$2.500.000	\$2.625.000	\$2.756.250	\$2.894.063
(Publicidad de ventas) Sampling	\$1.437.352	\$17.248.221	\$22.338.723	\$27.080.269	\$31.076.466

Fuente: Autores

13.2 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
	10,8	11,77	12,83	13,99
	2017	2018	2019	2020
INGRESOS	574.327.727	821.364.975	998.110.750	1.050.601.400
(-)COSTOS DE VENTAS	- 266.632.318	- 330.973.423	- 384.615.565	- 423.301.400
(=) UTILIDAD BRUTA	307.695.409	490.391.553	613.495.185	627.300.000
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	- 27.868.800	- 29.262.240	- 30.725.352	- 32.261.620
GASTOS ADMINISTRATIVOS	- 241.913.647	- 258.876.479	- 276.315.443	- 293.406.674
(-) DEPRECIACION		- 8.622.393	9.609.393	11.108.683
UTILIDAD OPERACIONAL EBITDA	37.912.963	193.630.440	316.063.782	312.740.389
Gastos Financieros	21.626.049	24.354.743	28.499.729	31.540.118
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	59.539.012	217.985.183	344.563.512	344.280.507
Provisión de Impuestos 34%	- 20.243.264	74.114.962	117.151.594	117.055.373
UTILIDAD NETA	39.295.748	143.870.221	227.411.918	227.225.135
RESERVA LEGAL	3.929.575	14.387.022	22.741.192	22.722.513
UTILIDAD DEL EJERCICIO	35.366.173	129.483.199	204.670.726	204.502.621
Rentabilidad sobre las ventas	6%	16%	21%	19%

Fuente: Autores

13.3 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA				
	2017	2018	2019	2020
Saldo inicial	0	66.323.140	172.194.002	246.705.192
Ingresos				
Ventas en efectivo	574.327.727	821.364.975	998.110.750	1.050.601.400
Inversión socios	30.000.000			
Cobros de ventas a crédito	-	-	-	-
Cobros por ventas de activo fijo	-	-	-	-
Total Ingresos	604.327.727	821.364.975	998.110.750	1.050.601.400
Egresos				
Proveedores	- 244.412.958	- 325.611.664	- 380.145.387	- 420.077.580
Pago de nómina	- 224.376.622	- 235.595.453	- 247.375.226	- 259.743.987
Pago de impuestos	- 24.172.839	- 59.727.940	- 94.410.402	- 94.332.859
Pago de servicios públicos	- 7.708.800	- 8.094.240	- 8.498.952	- 8.923.900
Pago de alquiler	- 15.600.000	- 16.380.000	- 17.199.000	- 18.058.950
Pago de mantenimiento	- 2.911.196	- 2.417.696	- 1.668.052	- 1.118.180
Compra de activos	- 78.223.928	- 9.870.000	- 14.992.898	- 10.997.438
Pago de publicidad	- 20.448.221	- 25.698.723	- 30.608.269	- 34.780.866
Total Egresos	- 617.854.564	- 683.395.716	- 794.898.185	- 848.033.759
Flujo de caja económico	- 13.526.838	137.969.259	203.212.565	202.567.641
Financiamiento				
Préstamo recibido	58.223.928	9.870.000	14.992.898	10.997.438
Pago de préstamos	21.626.049	24.354.743	28.499.729	31.540.118
Total Financiamiento	79.849.978	34.224.743	43.492.627	42.537.555
Flujo de caja financiero	66.323.140	172.194.002	246.705.192	245.105.196

Fuente: Autores

13.4 Balance General

BALANCE GENERAL				
	2017	2018	2019	2020
Activo corriente				
Efectivo	66.323.140	172.194.002	246.705.192	245.105.196
Cuentas por cobrar	-	-	-	-
Inventarios	11.612.393	11.418.856	8.782.981	10.444.218
Total activo corriente	77.935.533	183.612.858	255.488.173	255.549.414
Activo fijo				
Equipos, maquinarias, vehículos	78.223.928	88.093.928	103.086.826	114.084.263
Depreciación	-	- 8.622.393	- 9.609.393	- 11.108.683
Total activo fijo	78.223.928	79.471.535	93.477.433	102.975.581
Activo total	156.159.461	263.084.393	348.965.606	358.524.995
Pasivo y patrimonio				
Pasivo corriente:				
Cuentas por pagar	22.219.360	27.581.119	32.051.297	35.275.117
Préstamos bancarios	68.573.928	76.020.076	82.243.583	88.747.257
Total pasivo corriente	90.793.288	103.601.195	114.294.880	124.022.373
Total pasivo no corriente				
Pasivo total	90.793.288	103.601.195	114.294.880	124.022.373
Patrimonio:				
Patrimonio neto	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Utilidad del ejercicio	35.366.173	129.483.199	204.670.726	204.502.621
Total patrimonio	65.366.173	159.483.199	234.670.726	234.502.621
Total pasivo y patrimonio	156.159.461	263.084.393	348.965.606	358.524.995

Fuente: Autores

BIBLIOGRAFÍA

- Actualicese.com. (21 de 12 de 2016). *Requisitos de carácter comercial para crear empresa*. Recuperado el 14 de 07 de 2017, de <http://actualicese.com/2014/05/29/requisitos-de-caracter-comercial-para-crear-empresa/>
- Actualicese.com. (21 de 12 de 2016). *Requisitos de carácter tributario para crear y mantener una empresa*. Recuperado el 14 de 07 de 2017, de <http://actualicese.com/2014/05/29/requisitos-de-caracter-tributario-para-crear-y-mantener-una-empresa/>
- Actualicese.com. (21 de 12 de 2016). *Requisitos de funcionamiento para crear y mantener empresa*. Recuperado el 14 de 07 de 2017, de <http://actualicese.com/2014/05/29/requisitos-de-funcionamiento-para-crear-y-mantener-empresa/>
- Actualicese.com. (21 de 12 de 2016). *Requisitos en materia laboral para crear y mantener empresa*. Recuperado el 14 de 07 de 2017, de <http://actualicese.com/2014/05/29/requisitos-en-materia-laboral-para-crear-y-mantener-empresa/>
- Euromonitor internacional. (2016). *DOG FOOD IN COLOMBIA*.
- IA Alimentos. (22 de Junio de 2015). *IA Alimentos*. Obtenido de <http://revistaialimentos.com/ediciones/edicion2/seguridad-alimentaria-3/quien-manda-en-que.htm>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (2016). *Alimentos: Productores por contrato*. Obtenido de <http://www.ica.gov.co/getdoc/cdc17f90-f2b3-4be2-9aea-bb8a1a084a92/Empresas-por-contrato.aspx>
- Joserrago. (2017). *JOSERRAGO*. Recuperado el JULIO de 2017, de <http://joserrago.com.co/productos/detalle/botellero-m-bgl-1000>
- Msa colombia maquinaria y accesorios. (23 de MAYO de 2017). Obtenido de <http://nebula.wsimg.com/14dafcdcbca5fb971f70b82bb54a910f?AccessKeyId=D8583E8489A29C1EE920&disposition=0&alloworigin=1>