

**PLAN DE NEGOCIOS MODELO CANVAS, GRADO INVERSIONISTA, PARA  
UNA EMPRESA DE EXPORTACIÓN DE MASCOTAS**

**Presentado por:**

**Fabián Ricardo Chacón Peña**

**Rafael Enrique Escorcía Acevedo**

**Elizabeth Moreno Ortega**

**Tutor: Juan Diego Álzate**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA**

**CON ÉNFASIS EN LOGÍSTICA Y COMERCIO INTERNACIONAL BOGOTÁ**

**PROMOCIÓN XXIII**

**Bogotá, 2018**

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido .....		1
Lista de tablas.....		4
Lista de Figuras .....		6
Resumen .....		8
Abstract .....		9
1.	Introducción e Información General .....	10
2.	Identificación del Tema .....	12
3.	Aplicación del Emprendimiento .....	16
3.1.	La importancia del negocio.....	16
3.2.	Valor económico agregado de la idea de negocio.....	17
4.	Objetivos .....	19
4.1.	Objetivo general.....	19
4.2.	Objetivos específicos .....	19
5.	Marco Teórico Contextual .....	20
5.1.	Alcances teóricos sobre emprendimiento .....	20
5.2.	El emprendimiento y la gestión del conocimiento.....	24
5.3.	Ontología del modelo de negocios CANVAS .....	27
6.	Diagnóstico del Sector .....	34
6.1.	Información General .....	34

6.1.1.	Partida arancelaria .....	34
6.1.2.	Histórico exportaciones.....	35
6.2.	Tratados de libre comercio.....	38
6.2.1.	Acuerdos vigentes .....	39
7.	Antecedentes del Sector .....	41
8.	Diagnóstico del Mercado .....	47
9.	Desarrollo del Modelo Canvas.....	53
9.1.	Propuesta de Valor .....	53
9.1.1.	Razas Seleccionadas para Exportación .....	55
9.2.	Segmentos de Clientes Potenciales en Mercado Objetivo .....	56
9.3.	Canales de Distribución .....	60
9.3.1	Canal Directo .....	61
9.3.2.	Canal Indirecto .....	62
9.4.	Relación con los Clientes.....	66
9.5.	Recursos Claves.....	68
9.6.	Actividades Claves.....	70
9.7.	Socios Claves .....	73
9.8.	Estructura de costos .....	75
9.8.1.	Gastos de Producción.....	76
9.8.2.	Otros Gastos.....	79
9.8.3.	Detalle de Costo unitario de Insumos, o Elementos para el transporte de mascotas	80

9.8.4.	Proyección de Ventas.....	81
9.8.5.	Proyección de Precio de Venta Final .....	83
9.8.6.	Bienes de Uso Proyectados.....	85
9.8.7.	Financiación.....	85
9.8.8.	Estado de Resultados .....	87
9.8.9.	Flujo de Efectivo.....	88
9.8.10.	Punto de Equilibrio .....	89
9.8.11.	Tasa Interna de Retorno Y Valor Presente Neto.....	90
9.9.	Indicadores de gestión .....	90
9.10.	Lienzo CANVAS Final.....	94
10.	Conclusiones .....	95
11.	Referencias.....	98
12.	Apéndice .....	101

## Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación arancelaria .....	34
Tabla 2. Cantidad mascotas exportadas .....	35
Tabla 3. Principales exportadores .....	36
Tabla 4. Valor fob exportaciones .....	37
Tabla 5. Razas disponibles.....	55
Tabla 6. Evaluación de factores de relevancia en el segmento de clientes .....	60
Tabla 7. Evaluación de factores de relevancia en los canales de distribución.....	64
Tabla 8. Grado de impacto en cuanto a afectación en tiempos en ciclo de venta.....	66
Tabla 9. Evaluación de factores de relevancia en la relación con el cliente.....	68
Tabla 10. Evaluación de factores de relevancia en los recursos claves.....	70
Tabla 11. Evaluación de los niveles de impacto de los socios claves.....	75
Tabla 12. Gastos de producción mes a mes primer año.....	77
Tabla 13. Gastos de producción a 5 años.....	78
Tabla 14. Otros gastos detallado mes a mes primer año .....	79
Tabla 15. Otros gastos de producción a 5 años .....	80
Tabla 16. Costo unitario de insumos, o elementos para el transporte de mascotas .....	81
Tabla 17. Proyección de ventas mes a mes primer año.....	82
Tabla 18. Proyección de ventas a cinco años.....	83

Tabla 19. Tabla de precios de venta unitaria, establecido por razas .....	84
Tabla 20. Porcentaje de ganancia esperada después de los costos.....	84
Tabla 21. Bienes de uso proyectados .....	85
Tabla 22. Proyección de pago de cuotas préstamo de financiación.....	86
Tabla 23. Estado de resultados para cinco años .....	87
Tabla 24. Proyección de flujo de efectivo a cinco años .....	88
Tabla 25. Tasa interna de retorno y valor presente neto .....	90
Tabla 26. Indicadores de gestión.....	93

## Lista de Figuras

Figura 1. Modelo canvas .....	31
Figura 2. Concentración importación animales vivos en 2016.....	38
Figura 7. Análisis de encuesta interés en la adquisición de mascota .....	47
Figura 3. Análisis de encuesta rango de edades .....	48
Figura 4. Análisis de encuesta tipos de profesionales.....	48
Figura 5. Análisis de encuesta ubicación geográfica .....	49
Figura 6. Análisis de encuesta ubicación geográfica .....	49
Figura 8. Análisis de encuesta tipo de mascota que adquiriría .....	50
Figura 9. Análisis de encuesta nivel de afinidad con categorías.....	51
Figura 10. Análisis de encuesta motivaciones para adquirir una mascota.....	52
Figura 11. Logo corporativo footprint of love .....	53
Figura 12. Paquetes de compañía canina .....	54
Figura 13. Geo localización mercado objetivo .....	56
Figura 14. Segmentos del mercado objetivo .....	59
Figura 15. Canales de distribución seleccionados.....	61
Figura 16. Ciclo de canal directo con márketing segmentado .....	62
Figura 17. Ciclo de canal indirecto .....	63
Figura 18. Flujo logístico del transporte. ....	65

Figura 19. Forma de relación con el cliente.....	67
Figura 20. Recursos claves.....	69
Figura 21. Diagrama de flujo de las etapas claves para actividad comercial.....	72
Figura 22. Categoría de socios claves .....	74
Figura 23. Punto de equilibrio.....	89
Figura 24. Canvas del proyecto.....	94



## Resumen

El presente documento tuvo como propósito general elaborar un plan de negocios modelo canvas, grado inversionista, para una empresa de exportación de mascotas, con alcance global. Para la satisfacción de dicho objetivo se llevaron a cabo una serie de actividades exhaustivas consistentes, inicialmente en alcanzar un entendimiento del mercado actual de exportación de mascotas, seguidamente se buscó identificar las principales variables que permitirán crear valor, posteriormente, se elaboró la propuesta de valor, se identificaron los clientes potenciales y se desarrolló una estrategia para afianzar la relación con ellos. Finalmente se diseñó la propuesta de los canales de distribución, identificándose las posibles fuentes de ingresos, reconociéndose los recursos, actividades y socios claves, construyendo el marco de referencia del plan de negocios modelo canvas lo cual permitió determinar la viabilidad del proyecto de exportación el cual resulta favorable siempre y cuando se tenga una inversión de 200 millones, y se cumpla con cada una de las fases del proyecto canvas elaborado.

**Palabras clave:** *canvas, inversión, viabilidad, exportación, plan de negocio.*

## **Abstract**

The theme of this document was to do a business plan for the canvas model, investor grade, for a pet export company, with global reach. To satisfy this objective, a series of comprehensive and consistent activities were carried out, initially to reach an understanding of the current pet export market, followed by the identification of the main variables that will create value, subsequently, the value proposal was elaborated, potential clients were identified and a strategy was developed to strengthen the relationship with them. Finally, the proposal of the distribution channels was designed, identifying the possible sources of income, recognizing the resources, activities and key partners, constructing the frame of reference of the business plan canvas model which allowed to determine the viability of the export project which It is favorable as long as there is an investment of 200 million, provided that each of the phases of the elaborated canvas project is fulfilled.

**Keywords:** *canvas, investment, viability, export, business plan.*

## 1. Introducción e Información General

El objetivo principal del presente estudio ha sido elaborar plan de negocios modelo canvas, grado inversionista, para una empresa de exportación de mascotas, con alcance global, para cuyo fin se ha buscado realizar un acercamiento al mercado actual de exportación de mascotas, identificando las principales variables que permitirán crear valor. Las pautas que guiaron la efectividad del proceso llevaron inicialmente a la elaboración de una propuesta de valor, identificando clientes potenciales y desarrollando la estrategia para afianzar la relación con ellos. Seguidamente se dio paso a la elaboración de una propuesta de los canales de distribución, se identificaron las posibles fuentes de ingreso, así como los recursos, actividades y socios claves.

Para consolidar los resultados y alcanzar la efectividad de la propuesta de negocio se construyó un marco de referencia del plan de negocios basado en el modelo canvas, el cual permitió determinar la viabilidad del proyecto de exportación en un plazo de tres años. El modelo canvas, se ha conocido de manera general y ha logrado consolidarse como una acertada herramienta efectiva para gestionar el conocimiento y entregar y capturar valor de un mercado potencial. Es por ello que los parámetros que le componen fueron guía y estructura para el desarrollo del plan de negocios modelo canvas, grado inversionista, para una empresa de exportación de mascotas, de trayectoria global.

Para alcanzar los resultados propuestos se identificó plenamente el tema, desde la importancia del negocio, hasta el valor económico agregado del mismo. Se diseñó un marco

contextual, con sólidas bases teóricas sobre emprendimiento y la ontología del modelo canvas, asimismo se ejecutó un diagnóstico del mercado, antecedentes y diagnóstico del sector para finalmente realizar las pautas canvas, germinando así un nuevo lienzo de idea de negocio no solo sustentable sino sostenible y eficiente.

## 2. Identificación del Tema

El emprendimiento se ha posicionado en los últimos años como un concepto recurrente e idóneo para el surgimiento de nuevas economías las cuales respaldan el crecimiento de una sociedad. Rodríguez (2009). “De hecho, en estos últimos años, tanto en los ámbitos políticos como en los económicos, se ha notado una creciente atención hacia la figura del emprendedor como guía del cambio y del crecimiento económico” Salinas y Osorio (2012, pág., 383). Esta fuerza motivadora que ha permeado en las nuevas generaciones tiene un propósito que busca integrar a los diferentes actores de la economía en un mismo escenario. Dicho escenario puede terminar siendo una idea de negocio que no solo se alimenta de los beneficios materiales a los cuales acceder sino que se dinamiza a través de conceptos como el bienestar general o la felicidad colectiva, el respeto por la naturaleza o el equilibrio interior.

Bajo esos parámetros un emprendimiento en la actualidad tiende a ser una idea integral y sustentable, que si bien busca la satisfacción de un bien común, no desconoce la necesidad de integrarse al rigor científico o académico para su surgimiento. Entonces quien busca cimentar una nueva idea de negocio puede buscar en la academia un modelo que sea guía y farol para consolidación del emprendimiento. Bravo Ruales, y Cárdenas Astudillo (2016). Y es justamente después de esbozar estos dos conceptos que es posible abordar el tema del presente estudio, el primero de ellos un emprendimiento sobre un tema innovador: logística para la comercialización de mascotas en el exterior, y el segundo, el abordaje sobre un modelo que guie dicho propósito, el modelo canvas. En el presente documentos estos dos conceptos se integran entre el sí, el emprendimiento y el método que lo impulse.

Sobre el tema de las mascotas, es necesario partir de considerar que la generación milenial, o los “millennials” (población mundial cuyo rango etario se encuentra para los nacidos entre 1980 y 1995) se han venido caracterizando debido a su falta de interés por tener hijos, según un estudio realizado por El Urban Institute en los estados unidos. Astone, Martin y Peters (2015) revelan que el índice de natalidad a finales de la década de los 00’s y al inicio de la década de los 10’s, disminuyó en un 15% para las mujeres que estaban en sus 20’s, es decir que los millennials se están re-usando a tener hijos debido al mal momento que está pasando el mundo. Por otro lado, algunos millennials afirman que prefieren tener una vida profesional exitosa, otros piensan que tener hijos es una razón egoísta, por último, la mayoría se sienten mal pagos para poder afrontar esta responsabilidad. Según el Pew Research Center en los Estados Unidos existen actualmente más de 75.000.000 millones de millennials, los cuales contraen consigo las siguientes características descritas por el diario el país.

Su consolidación como la generación más numerosa del país conlleva importantes consecuencias económicas, sociales, culturales y políticas para un país en continua transformación. Los adultos más jóvenes de Estados Unidos son más progresistas, tienen ideas distintas sobre la familia, son más sensibles a las desigualdades y tienen una visión de las instituciones distinta de la de otras generaciones. Pereda (2016, pág.3). Es por esto que para los millennials los perros y gatos se ha convertido en una alternativa viable, ya que, si bien necesitan de un cuidado como el de los niños, este será más fácil y su gasto económico va ser menor.

Psicólogos de la universidad de Miami en Estados Unidos revelaron que aquellas personas que tienen una mascota son más propensas a tener una vida feliz y sana, ya que el tener

una mascota ayuda a sus amos a aliviar el estrés, aumentando los niveles de hormonas que los hacen sentir bien. Las mascotas tienen puesto sobre sus amos toda la atención, ofrecen soporte social y hay un contacto físico con otro ser viviente. Lino, y Agustina (2013).

Desde el nacimiento mismo de la sociedad, e incluso antes del surgimiento de la agricultura, el ser humano se ha relacionado de diversas maneras con los canes. Dicha fraternidad, inicia en el proceso de domesticación de los cachorros de los lobos cuando el hombre ejercía como cazador recolector; posteriormente se fortalecieron los vínculos entre estos, hasta llegar a la inclusión de las mascotas como miembros de una unidad familiar.

En ese proceso la relación del hombre y el perro ha sido constante y cada vez más estrecha o familiar; según cifras de APPA, sólo en Estados Unidos se registran 89 millones de canes en los hogares americanos, los cuales son elegidos por las familias por diferentes factores entre los cuales se destaca la raza del animal o sus condiciones de vida previa, lo que implica una necesidad de las personas por proporcionar un vida digna para las mascotas. (American Pet Products Association, 2017, pg)

Factores como la raza, son determinantes en la elección de la mascota, ya que es una forma de predecir el comportamiento del animal, su capacidad de adaptación al entorno en que será criado y la forma en que se relaciona con los humanos. Pero no siempre resultaría siendo la motivación más sólida. Los lazos entre mascotas y humanos se edifican de forma similar a como sucede entre las personas, es decir, una estimulación afectiva.

El afecto por un can puede originarse por su historia de vida, por la expresividad del animal, o por gusto, entre otros factores, lo cual en términos comerciales implica la existencia de un mercado que está buscando satisfacer las necesidades adquisitivas de una mascota. Con esta visión nace la idea de suplir el creciente mercado de mascotas de los Estados Unidos con mascotas colombianas aprovechando los diferentes tratados, la cercanía y facilidad del comercio, pero sobre todo el TLC con los EE.UU.

Ahora bien, y regresando al tema del modelo canvas, es preciso señalar que utilizar las diferentes herramientas que desde el nivel institucional se brindan, como apoyo al emprendimiento es fundamental para el éxito del proyecto (Procolombia, Cámara Colombo Americana, etc.) en ese sentido, el estudio de mercado, la credibilidad, así como el diseño de una logística sencilla y eficiente son fundamentales para alcanzar la efectividad, y sostenibilidad del emprendimiento propuesto.



### **3. Aplicación del Emprendimiento**

#### **3.1. La importancia del negocio**

La idea de emprendimiento surge de la idea de aprovechar en primer lugar un mercado muy grande como lo es el de los Estados Unidos que actualmente cuenta con alrededor de 60 millones de hogares con mascotas de los cuales poseen aproximadamente 89 millones de perros. American Pet Products Association (APPA, 2017). En segundo lugar, se busca aprovechar las facilidades para el comercio internacional consignadas en el Tratado de Libre Comercio firmado entre los estados.

Adicionalmente el diferencial de precios entre los cachorros en Colombia en contraposición de los mismos en los Estados Unidos, vuelve la idea de emprendimiento en una llamativa oportunidad, empero, desarrollaremos todo el esquema económico más adelante en el presente trabajo.

Este emprendimiento cobra importancia en la medida que el portafolio a ofrecer sea el adecuado, para ese tipo de mercado, en ese orden de ideas, tomaremos como base la clasificación de la American Kenne Club. Según esta organización, las razas preferidas en los Estados Unidos son en su orden: Labrador Retreiver; German Shepherd, Goden Retreiver, Bulldog, Beagle, French Bulldog, Poodle, Rottweiler, Yorkshire Terrier, Boxer (American Kennel Club, 2017).

El portafolio estaría muy en línea con la clasificación arriba mencionada teniendo en cuenta que todas las razas citadas son producidas en Colombia, no obstante lo anterior, se hace necesario establecer cuáles son las razas que eventualmente podrían tener algún tipo de problema médico durante el transporte aéreo hacia los Estados Unidos.

### **3.2. Valor económico agregado de la idea de negocio**

A la hora de buscar de forma activa el crecimiento de una empresa, y/o de lograr la consolidación de la misma dentro de su nicho de mercado, es necesario empezar por hacer un análisis de su proyección económica, a partir del cual se puedan establecer las estrategias encaminadas a su expansión y consolidación. Dentro de este análisis, uno de los primeros factores a establecer es si la empresa en cuestión -en el momento presente- es o no rentable, es decir si dicha empresa, en la realización de la actividad económica que le es propia, generará o no valor.

Para determinar si una empresa creará valor, es necesario empezar por señalar en que consiste dicha generación, ya que la misma no se limita simplemente a la producción de réditos regulares. Así, y tal como menciona Vallado (2013), es necesario empezar por considerar que una empresa que genera valor es aquella que además de tener liquidez y gozar de un capital invertido, es capaz de hacer, de forma constante y consistente, que los rendimientos obtenidos de dicho capital superen a los costos del mismo, durante todo el periodo vital de la empresa.

Dentro de esta dinámica, pensando tanto en una herramienta para la medición del valor generado por la empresa, como para la proyección de estrategias de crecimiento, Alfred Marshall (1980) planteó la figura del Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés), como forma de superar la visión tradicional de valoración empresarial asociada a elementos como el valor de planta y el valor de inventarios, y centrándose en la idea del flujo de capital a través de la empresa durante un periodo determinado. Desde esta perspectiva Marshall planteó que el verdadero valor corresponde al exceso de ingresos que se obtiene cuando de las ganancias obtenidas en un periodo determinado periodo se han descontado todos los desembolsos que han tenido lugar.

En el presente documento considerando que el esquema de negocio se fundamenta en la logística de comercio, el valor económico agregado se cimienta y proyecta en la poca necesidad de recursos físicos y de personal, es decir los gastos y costos operacionales deben estimarse como bajos y la inversión mínima, comparativa con otros esquemas de negocio para que las utilidades netas dejen grandes dividendos. Para lo anterior se requiere flexibilidad en cuanto a la gestión de proveedores por lo cual no es necesario depender de un solo proveedor como primera medida, adicionalmente de diseñar un sistema de comunicación ágil y accesible aprovechando las ventajas de la tecnología y las nuevas plataformas de negocios.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Elaborar plan de negocios modelo canvas, grado inversionista, para una empresa de exportación de mascotas, con alcance global.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Hacer un entendimiento del mercado actual de exportación de mascotas, identificando las principales variables que permitirán crear valor.
- Elaborar la propuesta de valor
- Identificar los clientes potenciales y desarrollar la estrategia para afianzar la relación con ellos.
- Elaborar la propuesta de los canales de distribución
- Identificar las posibles fuentes de ingreso
- Identificar los recursos, actividades y socios claves.
- Construir el marco de referencia del plan de negocios modelo canvas.
- Determinar la viabilidad del proyecto de exportación.

## 5. Marco Teórico Contextual

### 5.1. Alcances teóricos sobre emprendimiento

El dinamismo de una sociedad cambiante, se ha visto consolidado en los últimos años de manera acelerada, Salinas y Osorio (2012), afectando todos los campos del conocimiento que son pilar de un mundo globalizado, lo cual ha requerido de un mayor nivel de exigencia y de competitividad en la comunidad académica, y lo grupos empresariales que estudian y jalonean la economía tanto de sectores locales, como nacionales e internacionales. Algunos teóricos en el proceso de formulación de reformadas estructuras formativas señalan que los nuevos emprendedores, deben, acorde a las grandes exigencias tecnológicas y transformaciones sociales, fortalecer sus competencias, convirtiéndolas no solo en adquisición de conocimiento sino en acción “capacidad de análisis, predisposición para la acción, deseo de ganar, creatividad, capacidad de comunicación y sensibilidad ante las diferencias entre personas” Castillo (2002).

A esa capacidad de adquirir competencias interdisciplinarias en un contexto organizacional se le identifica como emprendimiento empresarial, el cual de acuerdo a Rodríguez (2009), no puede ser entendido como una oportunidad, o relacionarse exclusivamente con las capacidades adquiridas sistemáticamente por un individuo, sino que el concepto afirma Rodríguez (2009) se ha consolidado como una integración de disciplinas que estudian cada una desde su campo de ejercicio, los alcances, delimitaciones y fundamentos esenciales del emprendimiento. Para mayor comprensión contextual del concepto expuesto por el autor previamente citado, la antropología por ejemplo, ha sentado las bases de la concepción general de la capacidad de emprender como una determinación producto de la voluntad humana.

Dependiendo del grado de incertidumbre y riesgo, el emprendedor busca tomar decisiones para aprovechar oportunidades que existen en el entorno, con base en su pensamiento creativo e innovador para elaborar, mejorar y transformar productos y servicios, para sacarlos al mercado, decidiendo sobre sus especificaciones y características. Rodríguez (2009)

Por su parte Petit (2007), quien abordase el tema del emprendimiento como un catalizador económico, destaca que dicha relación sucede a partir de la Teoría de la Innovación de Joseph Schumpeter, fundador de la Teoría del Desarrollo Económico, teoría que apunta a considerar que el impacto de una conducta innovadora, no proviene exclusivamente de “la actitud creativa de miembro empresario emprendedor de la organización” (p.14), sino que es resultado de las coyunturas políticas, económicas y socioculturales que hacen parte del proceso. Asimismo el investigador, relaciona la innovación con el proceso de emprender acorde a un propósito de desarrollo de un proceso capitalista, que como resume el mismo genera una transformación tendiente a:

Favorecer los procesos de desarrollo local contribuyendo a desencadenar cambios para mejorar la calidad de vida, y superar las dificultades por medio de la actuación de diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), con recursos endógenos y fomentando el aumento de capacidades y competencias para incrementar la efectividad y maximizar la utilidad de la acción colectiva. Petit (2007)

Ahora bien, que el emprendimiento sea visto como una herramienta del dinamismo del capital, no lo aleja de una comprensión desde la perspectiva social y la posibilidad que este tiene

de satisfacer las necesidades intrínsecas del ser humano o de establecerse como una herramienta facilitadora de una sociedad sostenible. En otras palabras y siguiendo los lineamientos de Petit (2007), el emprendimiento impacta en el proceso de desarrollo endógeno y sustentable de una nación, al ser entendido como “un estímulo descentralizado que implica facilitar el desarrollo de iniciativas económicas o/y sociales” (pg. 16), lo cual redundará en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos, y la potencialización del conocimiento, en la construcción de escenarios latentemente innovadores.

La innovación y el empresariado innovador se necesitan en la sociedad, ambos prometen mantener funcionando flexible y capaz de renovarse a la economía; la industria, las instituciones de servicios públicos y también a los negocios. Para ello es necesario un contexto pro emprendimiento, un ambiente que ofrezca valores, actitudes, comportamientos e incentivos organizados a través de un sistema de promoción, educación y operación de estos, para facilitar el desarrollo de las iniciativas. (Petit, 2007, pág.18)

La perspectiva política del emprendimiento se relaciona con la explicación anterior, ya que se ha considerado que este es un asunto importante en la materialización de los fines del Estado, en cuyo caso requiere de su fomento no sólo en escenarios académicos, sino que se concreten desde iniciativas públicas a través de las metas de gobierno sumado al complemento que es propio del patrocinio privado. Gómez, Hernando, y Mitchell (2014) exponen que el país debe transitar con éxito hacia una economía diversificada y competitiva a través de la ciencia, la tecnología, la innovación y la generación de emprendimientos dinámicos (CT&IE), lo cuales

deben estar inmersos en el plan de gobierno que se instituye en la nación. La estrategia CT&IE, debe estar fundada de acuerdo a los autores, en seis pilares esenciales:

1. Una institucionalidad pública coordinada y articulada entre sí, y con los demás actores del sistema, incluyendo particularmente las empresas, y universidades y centros de investigación.
2. El financiamiento -que puede ser público o privado o una combinación de ambos-, basado en "grants", exenciones tributarias o capital semilla y de riesgo.
3. Un talento humano, incluido el gerencial, crítico para liderar los proyectos de emprendimiento dinámico, innovación y los procesos de generación de conocimiento.
4. El desarrollo o transferencia de avances científicos y tecnológicos a través de la investigación teórica o aplicada.
5. La propagación de una cultura de innovación y emprendimiento fortalecer la capacidad de traducir las ideas en bienestar y desarrollo para la sociedad.
6. Un entorno competitivo que facilite la generación de emprendimiento y la consolidación de empresas. Gómez et al. (2014),

Visto así el emprendimiento debe ser comprendido como una herramienta de fortalecimiento económico de una nación, como una actitud y una decisión, además de ser una teoría indispensable en el proceso de formación de los nuevos gerentes, puesto que de su impulso y promoción se derivan resultados positivos para la sociedad de manera dinámica y progresiva, convirtiendo de esta manera al concepto en un nuevo constructo producto de una toma de



decisión innovadora, que da un valor económico, político y social al escenario en donde se desarrolla.

## **5.2. El emprendimiento y la gestión del conocimiento**

El emprendimiento no es solo una capacidad, acción o proceso individual aislado, al ser una herramienta administrativa, y económica compleja ha requerido de una alimentación constante y de un cuerpo organizado que dirija la toma de decisión del emprendedor, lo que da paso al nacimiento de un campo del conocimiento emergente, denominado gerencia emprendedora innovadora la cual se constituye como “una disciplina que dinamiza recursos, capacidades y competencias para la generación de conocimiento y perspectiva estratégica y organizacional” que a partir del uso de recursos tecnológicos y la gestión del conocimiento, agrega valor al desempeño de la sociedad. Petit (2007).

Y es justamente en la gestión del conocimiento, la enunciación de estrategias y más adelante como será expuesto en la formulación de un modelo de negocio, en dónde se ubica el desarrollo del presente estudio, que tiene por propósito hacer uso de los recursos existentes para proponer un nuevo emprendimiento. Pues bien, hasta finales del siglo XX, al hablarse de los recursos de una empresa, solían limitarse estos al capital de la misma (ya fuese en forma de dinero para inversión, de materias primas para la producción o de maquinaria de trabajo), y a los recursos humanos (fuerza laboral) disponible. Esta perspectiva, que estuvo vigente durante varios siglos, empezó a ser replanteada en las últimas décadas del siglo pasado, a medida que el acelerado avance de la tecnología, y en especial de las Tecnologías de la Información y la

Comunicación (TIC), empezaron a replantear la estructura misma de la sociedad (Siemens, 2006).

Es en este escenario de transformación del panorama social y empresarial en razón de la tecnología donde surge la figura de la Gestión del Conocimiento, al hacerse cada vez más evidente el valor económico de la información. Dicho concepto, que surge de manera un tanto difusa a principios de la década de los noventa del siglo XX, hace referencia particular al valor que tiene la información dentro de una empresa, tanto el generado a nivel interno como el que proviene de fuentes exteriores, y que por consiguiente es necesario que el adecuado manejo de este nuevo recurso sea un asunto de especial cuidado dentro de la administración de negocios (Girard & Girard, 2015).

Sobre este particular Drucker (1993), considerado una de las figuras más importantes en la acuñación de la teoría de la gestión del conocimiento, señala que las transformaciones tecnológicas y sociales de finales de las dos últimas décadas del siglo XX convirtieron al conocimiento en el recurso clave del siglo XXI, por encima del capital. Sustenta esta posición al señalar que el saber empresarial, al tener que ajustarse a los particulares de cada empresa y del mercado en el cual se encuentra ubicada, no puede ser comprado de forma directa ni creado con la simple inversión de capital, como sucede con otros recursos empresariales como la maquinaria o la materia prima, sino que debe ser producido y adecuadamente distribuido.

Al hablar sobre la teoría de Drucker, Puell (2009) señala que dentro de la misma se diferencia la información del conocimiento, ya que la primera hace alusión a los datos por sí

mismos, sin implementación práctica, mientras que el segundo hace referencia al saber que surge de la aplicación, por lo cual también es llamado conocimiento de acción. Es así que surge entonces la necesidad primaria, a nivel empresarial, de generar conocimiento a partir de la producción intelectual que tiene lugar, muchas veces sin ser notada, en el accionar del personal que forma parte la empresa u organización, al igual que de generar de forma activa espacios que promuevan la formación, apropiación, depuración y aplicación del conocimiento, promoviendo con ello el mejoramiento de los productos y servicios que son ofrecidos, y por consiguiente el aumento de la competitividad.

Esta diferencia entre información y conocimiento es vital para la correcta gestión del conocimiento, ya que señala que no basta con la simple recopilación de datos sobre el accionar de los diversos estamentos que conforman la empresa u organización, sino que es necesario que dichos datos sean transformados en conocimiento de acción, es decir, aplicados al mejoramiento de los procesos y actividades que tienen lugar al interior de la empresa (Sánchez, 2006). Esto también implica una adecuada administración y distribución del conocimiento dentro de la organización, ya que este no siempre es generado o apropiado por las personas que más lo necesitan. Además de lo anterior, Drucker añade que es indispensable estar dispuesto al cambio constante, ya que el conocimiento empresarial y de negocios se transforma de manera rápida y continua, de tal forma en que “el conocimiento de hoy es la ignorancia de mañana”. (Puell, 2009, pág. 03).

### **5.3. Ontología del modelo de negocios CANVAS**

Una adecuada administración y distribución del conocimiento implica la formulación sistematizada de la información, lo cual puede ser entendido si así se quiere como una manera de desarrollar un método avalado por la comunidad científica y empresarial. Significa lo anterior, que en el proceso de emprendimiento que va relacionado con la gestión del conocimiento, es necesario que se adopten metodologías confiables, las cuales por el rigor con el cual se desarrollan generan un alto grado de seguridad sobre su efectividad en el real ejercicio de las pautas que le componen.

Siendo así que de tal manera surgió el estudio ontológico de los modelos de negocios, el cual es visto como un análisis idóneo sobre el reconocimiento y apropiación del conocimiento, es decir, una guía sobre la transformación de la información en conocimiento de acción y, en segundo lugar, en la formulación de un método que permita transferir dicho conocimiento desde las áreas donde se genera, hacia las áreas donde puede ser de utilidad. Esto implica, por necesidad, una adecuación de la forma en que se pretende ejecutar un emprendimiento acorde a unos formatos, o lienzos preestablecidos, ya que es necesario que gerencia emprendedora, desarrolle las competencias necesarias para valorar y reconocer el conocimiento a medida que surge, buscarlo en fuentes tanto internas como externas, apropiarse del conocimiento encontrado, asimilarlo adaptándolo a las necesidades particulares, compartirlo y, finalmente, ponerlo en uso:

Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán

implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto. Herrera (2015, pág.16). Qué exista una guía o plan para el desarrollo de un emprendimiento “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

El Modelo Canvas, fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un "lienzo" se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha. El fundamento de este modelo es básicamente probar que es una idea eficaz y mediante el establecimiento de todas las características determinar que si no hay material sustentado para rellenar el diagrama, la idea pierde factibilidad.

De acuerdo a Álvarez, Paredes-Aldama, Paredes, y Croda-Borges (2012) el modelo permite generar la estrategia a través de la organización de procesos y sistemas de la empresa. El enfoque se ha denominado como integral y sistémico, ya que el propósito es justamente diseñar resultado visual, la estructura y dinámica relacional de los nueve elementos que conforman la empresa: segmento de mercado, proposiciones de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades claves, sociedades claves y estructura de costos.

El método está diseñado para aplicarse en cualquier empresa y se caracteriza por ser adaptable a diferentes estrategias, lo cual hace viable su uso como herramienta metodológica para la innovación social. Está diseñado para sintetizar información y

reflejar la lógica de funcionamiento de una empresa y generar la visualización del proyecto. Álvarez, et al. (2012).

Como se ha venido mencionado el modelo canvas fue originalmente propuesto por Osterwalder (2004), y a través él, se constituye un nuevo modelo de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. El aporte de este modelo es la presentación de nueve conceptos teóricos que componen el modelo de negocio. Puede ser visto de esta forma como una metodología que parte la definición, sigue con la implementación y finaliza con el seguimiento de la estrategia de una empresa, bien sea para una empresa en surgimiento o como para la construcción significativa de una organización existente:

Osterwalder y Pigneur (2011, págs 16-17) describen que se entiende por modelo de negocio aquella representación que identifica e interrelaciona los elementos que sirven de base para que la empresa construya, proporcione y capte valor entre los clientes. La creación de valor es un asunto, que desde la perspectiva de Mauborgne y Chan (2006), va más allá de la innovación, constituyendo un asunto de estrategia que incorpora la totalidad de las actividades de la organización: “para que haya innovación en valor, la compañía debe enfilar todo su sistema hacia el objetivo de lograr un salto cualitativo en el valor tanto para los compradores como para ellas mismas”. (pág, 63).

Porter y Kramer (2006, p. 45) señalan que uno de los errores de las organizaciones ha sido enfocarse en las fricciones descuidando la atención de los puntos convergencia, es decir, en

los ámbitos de la relación de la organización con los grupos de interés. De este modo, las acciones, estrategias y planes deben estar dirigidos hacia el beneficio de ambas partes (organización y sociedad), de lo contrario, puede verse arriesgada la prosperidad de los dos lados. De allí que la OCDE (2008, p. 315) señale que las medidas tomadas por las organizaciones no se limiten sólo al lado de la demanda sino que también se ubiquen al lado de la oferta. Sin embargo, Porter y Kramer (2011, p. 34) señala que hasta ahora están surgiendo modelos promisorios y que aún no existen marcos generales de ruta para desprender a las organizaciones de la idea de los problemas en el centro, cuando estos se encuentran en la periferia. La actividad de las organizaciones debe imprimir especial esfuerzo en identificar y comprender las necesidades de los grupos de interés, para que el negocio articule con el entorno brindando bienestar a cada una de las partes:

La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. (Porter & Kramer, 2011, pág. 34)

Mataix, et. al. (2008, pág. 450) definen la creación de valor compartido como “la obtención de un beneficio significativo para la sociedad que también aporta valor a la empresa”. Vidal (2012, p. 27-28) indica que hay tres maneras de crear valor para la empresa y la

organización: “(i) nuevos productos y mercados (ii) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y (iii) creando grupos locales de apoyo a la empresa, también conocido como *clúster*”.

De acuerdo a Kaplan y Norton (1996), citado en Herrera (2015), el modelo empresarial debe contener los siguientes aspectos: 1) Producto, 2) Perspectiva del cliente, 3) Gestión de la infraestructura y 4) Aspectos financieros. Adicionalmente, a fin de obtener un nivel mayor de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, describe los nueve elementos fundamentales que en su opinión lo componen:

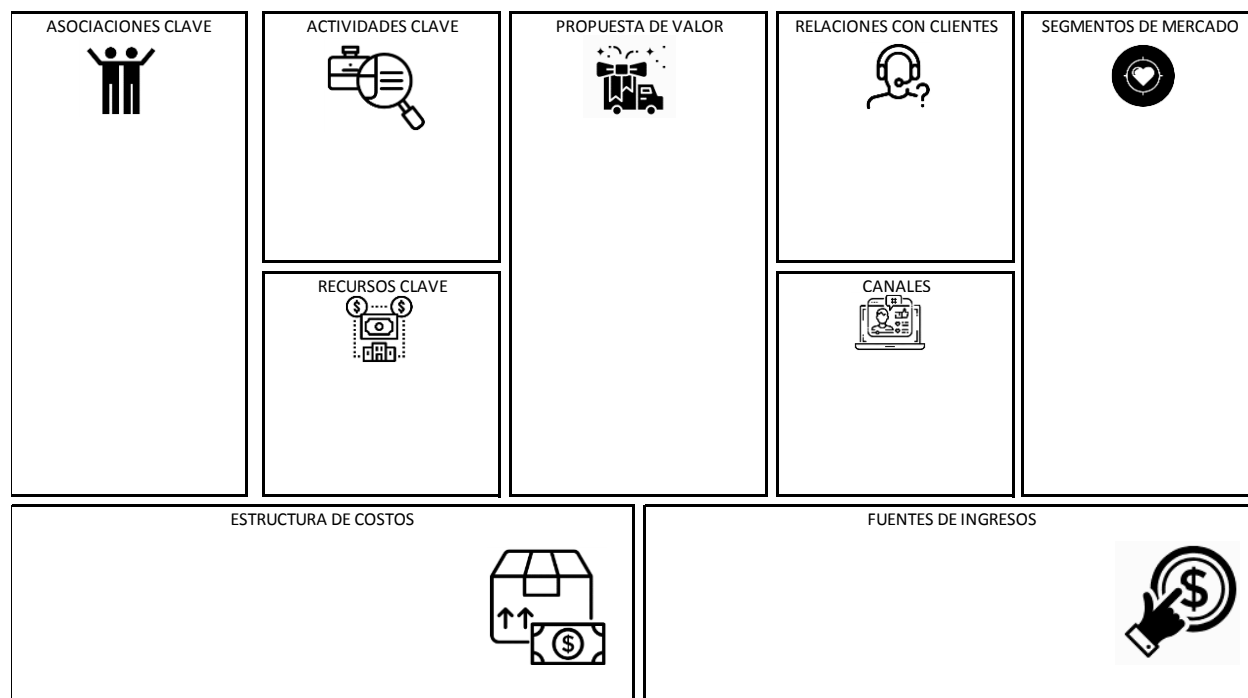


Figura 1. Modelo CANVAS

Nota. Elaboración basada en el formato de Rodríguez, M. C. (2012). Modelo de Negocio. *Business Model*". Bogotá: Universidad de la Salle, Colombia Pág. 24.



En el modelo propuesto por Osterwalder (2004), Osterwalder y Pigneur (2011), el lienzo del negocio se construye a través de nueve bloques interrelacionados y con una función específica dentro del lienzo. Estos nueve bloques serán explicados en el siguiente acápite y son:

- a. Segmentos de mercado
- b. Propuesta de valor
- c. Canales
- d. Relaciones con los clientes
- e. Fuentes de ingreso
- f. Recursos clave
- g. Actividades clave
- h. Asociaciones clave
- i. Estructura de costos

Sobre los nueve bloques que componen la estructura del modelo *Canvas*, Gómez (2012) especifica que estos se encuentran expuestos a fin de responder las preguntas: “¿Qué se entrega? ¿A quién? y ¿Cómo?, las cuales encuentran respuesta en la propuesta de valor, los segmentos a los cuales se llega y a través de que canales y con qué recursos se logra”. Banchieri, Blasco y Campa-Planas (2013) describen que el modelo *Canvas* constituye una herramienta de análisis de la estrategia de las empresas, y argumentan que el principal aporte de Osterwalder (2004) es la identificación y conceptualización de los principales elementos que componen un modelo de negocio. Añade de forma explícita que:

En un proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia de una empresa, [Osterwalder] aporta como una cuestión fundamental la necesidad de poner el foco en el modelo empresarial y, por lo tanto, la descripción de dicho modelo de negocio adquiere una relevancia significativa.

De este modo, el modelo *Canvas* no sirve desde la perspectiva de Banchieri, et. al. (2013), como instrumento de implementación de la estrategia de la empresa, pero su identificación y definición permite la creación de valor para la empresa. Al conceptualizar el negocio se permite ahondar en cada uno de los aspectos de la organización, reconociendo sus debilidades, potencialidades, posibilidades, actores y relaciones.

## 6. Diagnóstico del Sector

### 6.1. Información General

#### 6.1.1. Partida arancelaria

La partida arancelaria a utilizar es la 0106.19.00.00, esta corresponde a Los demás mamíferos vivos, como lo indica la nota de partida del arancel de aduanas, esta comprende, entre otros, los animales domésticos o salvajes siguientes:

A) Mamíferos:

1) Los primates.

2) Las ballenas, delfines y marsopas (mamíferos del orden Cetáceos); los manatíes y dugones o dugongos (mamíferos del orden Sirenios).

3) Los demás (por ejemplo, renos, gatos, perros, leones, tigres, osos, elefantes, camellos (incluyendo dromedarios), cebras, conejos, liebres, ciervos, antílopes, gamuzas, zorros, visones y los animales que se crían para peletería). (Arancel de Aduanas).

Tabla 1.  
Clasificación Arancelaria

---

I Animales vivos y productos del reino animal
└─.01 Animales vivos
└─.Subcapítulo: No aplica
└─.01.06 Los demás animales vivos
└─.Mamíferos:
└─.0106.19.00.00 --Los demás

---

### 6.1.2. Histórico exportaciones

Las principales ciudades por las que se exportan animales vivos son Medellín, Bogotá y Cali, con menos participación está Barranquilla y Bucaramanga.

Tabla 2.  
Cantidad mascotas exportadas

Ciudad	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Medellín	3268	3827	4350	6412	3325	21182
Bogotá	1692	799	526	610	1993	5620
Cali	111	269	749	908	790	2827
Total general	5071	4895	5625	7930	6109	29629

Nota. Tomado de Base de datos exportaciones Legiscomex

Cerca de 72 empresas han exportado mascotas, sin embargo 19 empresas tienen el 80% del negocio en cantidad exportada.

Tabla 3.  
Principales exportadores

Exportadores	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Buitrago bedoya jeison andres	1143	596	684	1498	1101	5022
Con-tacto internacional s.a.s.	1002	1098	475	413	35	3023
Expocapricho s.a.s.	69	736	549	749	136	2239
Criadero exporta mascotas jyc sas		32	753	866	516	2167
Alas de colombia mariposas nativas limitada	1350					1350
Dog export s.a.s		315	426	515	56	1312
Interglobal corp s.a.s	529	537				1066
Baby bulldog`s s.a.s		177	246	280	282	985
Lopez martinez dairo ovidio				632	308	940
Restrepo restrepo martha lucia de san antonio	151	119	159	122	344	895
Rojas salazar maira darllery			370	441		811
Rincon rua julian andres			303	361	42	706
Caninolandia export sas			133	267	137	537
Castañeda villamizar ketty cecilia	279	149	93			521
In-box export & import sas			44	372	35	451
Robelto quiñones jose ricardo	105	162	157	18		442
Criadero family bull s.a.s			91	251	90	432
Bulldog family s.a.s		89	148	175	10	422
Mudinter exportaciones e importaciones s.a.s.	73	189			149	411

Nota. Tomado de Base de datos exportaciones Legiscomex

El valor del negocio a octubre del 2017 era de USD 1'3 millones de USD,

Tabla 4.  
Valor FOB Exportaciones

Ciudad	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Medellín	\$ 1.071.192	\$ 1.334.178	\$ 1.390.398	\$ 2.033.310	\$ 1.076.958	\$ 6.906.036
Bogotá	\$ 180.996	\$ 437.652	\$ 228.279	\$ 160.723	\$ 150.272	\$ 1.157.922
Cali	\$ 7.876	\$ 19.500	\$ 74.975	\$ 103.499	\$ 77.515	\$ 283.365
Total general	\$ 1.260.064	\$ 1.791.330	\$ 1.693.652	\$ 2.297.532	\$ 1.304.745	\$ 8.347.323

Nota. Tomado de Base de datos exportaciones Legiscomex, valores en USD

En el 2016 los principales importadores fueron Estados Unidos, China, España, Arabia Saudí, Francia, Holanda y Canadá.

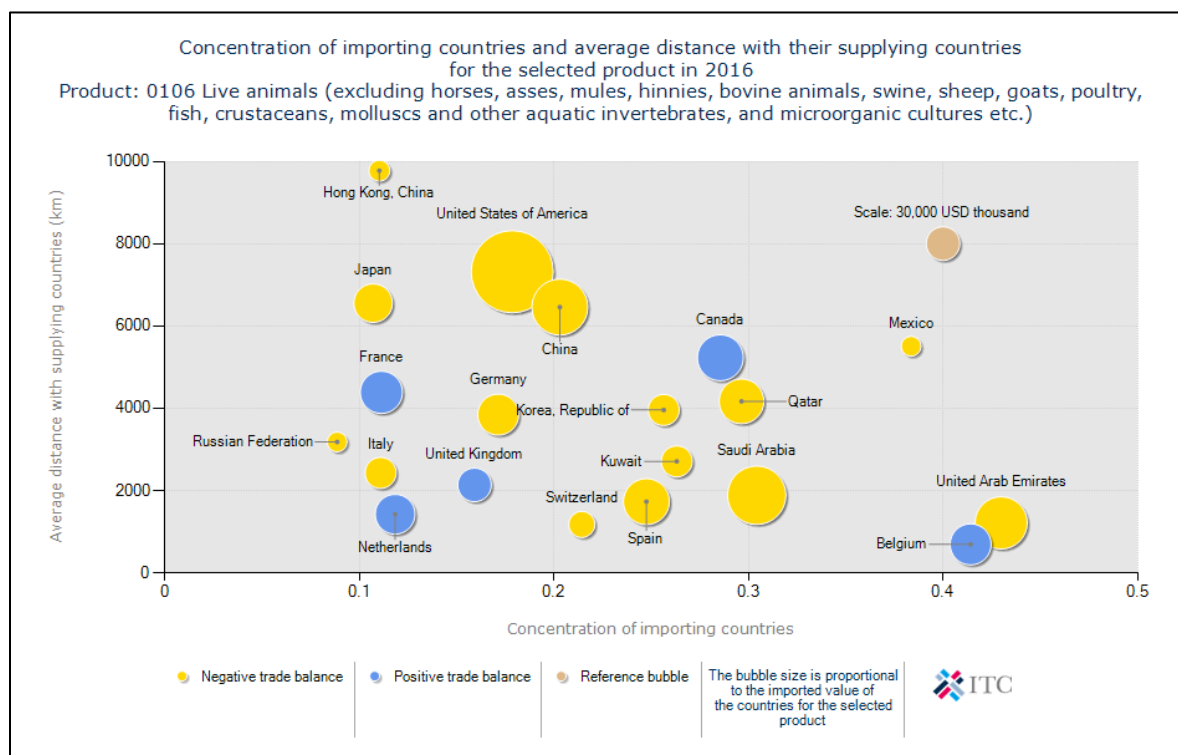


Figura 2. Concentración importación animales vivos en 2016

Nota. Imagen Tomada como referencia para el análisis de la concentración de importación de seres vivos del sitio Web oficial de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas (Trade Map, 2016)

## 6.2. Tratados de libre comercio

Los acuerdos comercial actuales permiten exportar animales vivos, se deben tener en cuenta las restricciones de salida que tiene el ICA y demás entidades, y las de ingreso que tengan las entidades gubernamentales, restricciones como tipos de razas, edad del animal, estado de salud, etc. Los siguientes son los acuerdos comerciales que se pueden aprovechar para la exportación de perros. (Mincomercio Industria y Turismo, s.f.)

### 6.2.1. Acuerdos vigentes

- TLC México
- TCL Triángulo Norte
- CAN
- CARICOM
- MERCOSUR
- TLC Chile
- Acuerdo comercial EFTA
- TLC Canadá
- TLC Estados Unidos
- AAP Venezuela
- Acuerdo de Complementación económica Cuba
- TLC Unión Europea
- Alianza del pacifico.
- TLC Corea
- Costa Rica

La principal restricción medica que tienen los animales al viajar por vía aérea es la falta de oxígeno que sufren algunas razas de perros en las bodegas de los aviones ya sean cargueros o de pasajeros conocido este como síndrome braquiocefálico (Bofan A. B., 2014). Así las cosas, encontramos que de las razas arriba descritas, cuatro de ellas se encontrarían dentro de esta clasificación (Bofan A. B., 2014). No obstante lo anterior más adelante desarrollaremos este



tema en profundidad respecto a los cuidados que dichas razas deben surtir durante su tránsito aéreo.

## 7. Antecedentes del Sector

Para establecer un contexto adecuado de la crianza y cuidado éticamente idóneos de los animales, y en particular de las mascotas, resulta conveniente hacer una revisión rápida del panorama internacional, prestando atención al marco legal, las políticas públicas y sociales que se han implementado en aquellos países que buscan activamente mejorar la relación entre humanos y mascotas, para acrecentar el bienestar de las segundas, así como las limitaciones que existen de tipo logístico y comercial. Así, en primer lugar se hará una revisión del caso estadounidense, por su relevancia particular para el presente proyecto de investigación, luego se mirará el caso de Holanda, que en la última década ha buscado mejorar de forma acelerada la situación de sus animales domésticos, y finalmente se reseñara de forma conjunta a los cuatro países que tienen la más elevada calificación mundial de bienestar animal.

Estados Unidos de América.

El caso norteamericano, tal como señala Grier (2006), resulta bastante complejo e incluso puede llegar a parecer contradictorio a primera vista, dada la división interna del país en 50 Estados ampliamente independientes que no sólo gozan de una profunda libertad legislativa y administrativa, que les permite establecer políticas públicas diferenciadas en muchas materias de gran importancia, sino que además pueden llegar a evidenciarse profundas diferencias culturales y sociales entre las diversas áreas geográficas e históricas que conforman la Unión.

Así, y en razón de lo primero, cada Estado de la Unión puede establecer sus propias políticas públicas en materia de animales, tanto en general como específicamente respecto de las mascotas, lo que implica diferentes prohibiciones y obligaciones para sus propietarios, y un diferente régimen sancionatorio para quienes ignoran las anteriores. Respecto de lo segundo, las diferencias culturales de sus habitantes, puede señalarse que los Estados rurales, aunque aprecian en gran medida el papel de las mascotas y de los animales domesticas en general, muestran una concepción más funcionalista de estos, mientras que los Estados de corta urbano ha proliferado una concepción más familiar respecto del trato a los animales.

Sin embargo, y hablando en términos generales, se puede señalar que a partir de la década de los setenta ha proliferado dentro de la población estadounidense la mentalidad de la tenencia responsable de animales (Medina, 2011), que resalta las necesidades de las mascotas y obliga a sus propietarios a cumplir con sus responsabilidades frente al animal, incluyendo aspectos como alimentación adecuada, refugio idóneo, recreación e interacción social con otros miembros de su especie, trato ético, cuidado veterinario, entre otros aspectos que deben ser tenidos en cuenta en el emprendimiento. La omisión de estas responsabilidades acarrea sanciones legales, que van desde las multas y la pérdida del animal hasta las penas carcelarias para el propietario irresponsable o negligente, y algunos Estados, como California, incluso han establecido divisiones policía dedicadas de forma exclusiva al cuidado animal.

A nivel social, Mayyasi (2012) señala que durante las últimas décadas el número de mascotas, especialmente perros y gatos, ha subido de forma acelerada, llegando a más de la mitad del total de los hogares estadounidenses, al tiempo en que la mayoría de estos propietarios,

un 63%, considera a sus mascotas no como un bien o una propiedad, sino como un miembro valioso del núcleo familiar. Esto ha llevado, señala el autor, a la creación de una enorme economía interna de productos y servicios enfocados al cuidado animal, al tiempo en que el comercio mismo de mascotas sigue siendo un mercado de amplia demanda, al seguir siendo la segunda forma más recurrente de adquisición de animales domésticos, con un 22% del total de los perros y los gatos siendo todavía adquirido en establecimientos comerciales, por encima del 17% de animales adoptados de refugios o rescatados, y sólo superado por el intercambio informal de mascotas entre conocidos (42%).

Este punto en particular, el comercio de mascotas, sigue siendo uno de los puntos más debatidos dentro de la Unión, ya que al ser el abandono animal todavía uno de los principales problemas en la materia, muchos Estados han buscado impulsar la adopción y el rescate de perros y gatos, penalizando o limitando el comercio de los animales de compañía. Tal como señala Smith (2009) algunas de estas medidas han sido bien recibidas, como la prohibición legal en muchos Estados de las “fábricas de cachorros”, granjas dedicadas a la reproducción sistemática y continuada de animales domésticos -en especial de perros-, práctica que se considera poco ética por las condiciones a las que se somete a las hembras reproductoras y el poco cuidado que se tiene con los cachorros; sin embargo, no han prosperado las medidas encaminadas a la prohibición directa del comercio de mascotas, por la fuerza que dicho mercado tiene dentro del país, aunque se ha buscado obligar a los vendedores a garantizar el bienestar general de los animales que hacen parte de dicho comercio.

## Holanda

En el caso de los Países Bajos, a los que informalmente suele referirse como Holanda, resalta por ser uno de los primeros países de Europa en establecer medidas legales para sancionar la crueldad contra los animales, desde finales del siglo XIX (Bordes, 2005), bajo el agregado que dichos comportamientos se convertían en un ataque directo contra la moral pública de la población de los Países Bajos. De forma moderna, ya en 1961, se emite el Acta de Protección Animal en la cual se señala de forma un tanto abstracta que los animales son seres valiosos y sensibles, y por consiguiente deben ser protegidos por los seres humanos. De manera más reciente, se emite el Acta Animal de 2011, que no solo señala una vez más las prohibiciones respecto del maltrato de los animales y la penalización de la crueldad contra los mismos, sino que además establece una serie de responsabilidades encaminadas a su protección, incluyendo la obligación para todo ciudadano de la Nación de prestar ayuda y cuidado a todos los animales en situación de indefensión y abandono.

Lo anterior ha llevado a que los Países Bajos tenga una conducta social reforzada en lo referente al cuidado y bienestar de los animales, al punto en que incluso existe un partido político, el PVDB (Partij Voor De Dieren, literalmente Partido de los Animales), cuyas metas principales son garantizar el bienestar de los animales y promover el reconocimiento de sus derechos. La popularidad de dicho movimiento político ha venido creciendo de forma continuada, al punto en que en el año 2014 el representante por los Países Bajos al Parlamento Europeo pertenecía a dicho partido. De igual manera, esta situación ha impulsado a que surjan movimientos políticos similares en otros países de Europa.

A nivel de comercio de mascotas, la legislación de los Países Bajos no prohíbe dicho mercado, pero ha buscado de forma constante que tal comercio sea revestido de un comportamiento ético, que garantice el bienestar de los animales. De igual forma, se ha buscado promover la adopción como forma de adquisición de animales de compañía, y se han establecido medidas tributarias para el comercio de mascotas, mediante el cobro de impuestos a la venta de dicho tipo de animales, dineros que luego son invertidos en los refugios para animales en condición de abandono y en políticas públicas encaminadas al bienestar animal (Pedersen, 2009).

#### Otros países

Finalmente, resulta conveniente hacer una revisión muy rápida de los 4 países que, según el Ranking Mundial de Protección Animal (World Animal Protection, 2017) han logrado un mayor bienestar y protección para sus animales: El Reino Unido, Austria, Suiza y Nueva Zelanda. Tal como señala el mismo ranking, si bien las medidas establecidas por cada uno de dichos Estados difieren en sus contenidos particulares, todas comparten un núcleo común que se basa en el reconocimiento profundo de la condición de seres sensibles de los animales, y de la creación, en consecuencia, de múltiples medidas encaminadas no solo a su protección, sino también a su bienestar y su felicidad, para que puedan gozar de vidas satisfactorias y completas, de forma similar a como lo hacen los humanos.

Así, en Austria se considera que el bienestar de los animales no debe estar sometido al bienestar de los humanos, sino que debe ser visto de forma paralela al mismo, es decir, el

primero no tiene un carácter inferior frente al segundo, sino que se asigna a ambos un nivel igual de relevancia. Suiza, por su parte, ha ahondado en el concepto de la dignidad animal, equiparable a la dignidad humana, que lleva a la prohibición de cualquier conducta que infrinja el bienestar de los animales, causándoles dolor, sufrimiento, o humillación. El Reino Unido, por su parte, resalta el carácter primordial del bienestar animal, y lo protege con el establecimiento de duras sanciones, tanto carcelarias como económicas, contra los transgresores. Finalmente, Nueva Zelanda, a pesar de ser un país marcadamente agropecuario, ha establecido una legislación completa que protege tanto a las mascotas como a los animales de granja, bajo el reconocimiento de su condición sintiente y el establecimiento de fuertes leyes contra el sufrimiento animal.

## 8. Diagnóstico del Mercado

A través de una encuesta realizada por medio de las plataformas sociales de los investigadores y tomando en cuenta el nicho objetivo se planteó un cuestionario (ver apéndice 1) para analizar las posibilidades existentes para encontrar un público en el mercado para la idea de negocio, los resultados son los siguientes:

- i. ¿Está usted interesado en adquirir una mascota?
  - a) Si
  - b) No

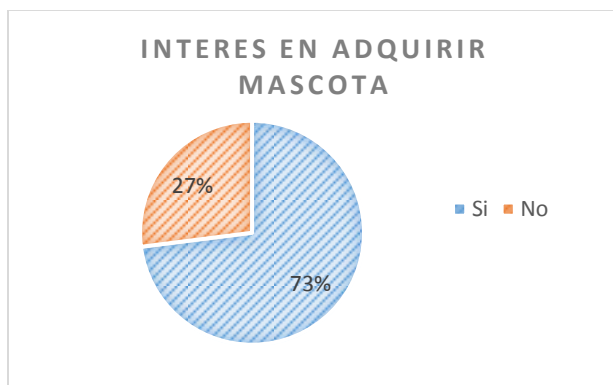


Figura 7. Análisis de Encuesta Interés en la Adquisición de Mascota

El primer filtro que se aplicó en la encuesta corresponde al interés del grupo participantes sobre el hecho de querer adquirir mascota, en donde se encuentra que un 73% si lo está, y 27% no. A partir de dichos resultados se analizaron las siguientes categorías, con la finalidad de nutrir el estudio de mercado.



## ii. Edad

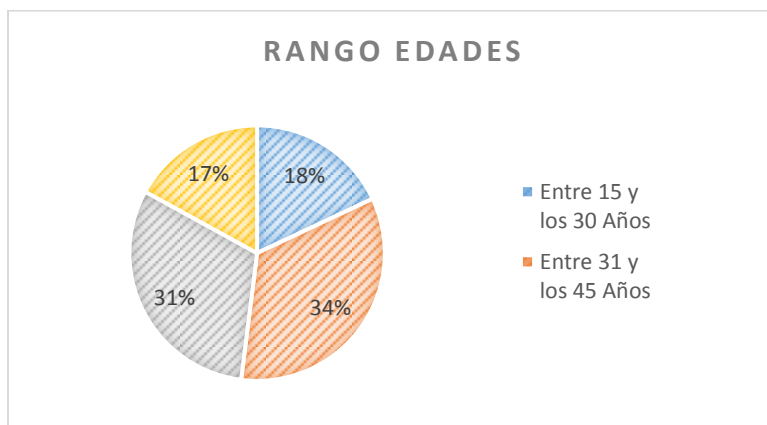


Figura 3. Análisis de Encuesta Rango de Edades

El público que accedió al cuestionario está dentro de los siguientes rangos de edad, entre 15 y 30 años, 18%, Entre 31 y 45 años, 34%, entre 46 y 60 años 31% y más de 61 el 17%.

## iii. Profesión



Figura 4. Análisis de Encuesta Tipos de Profesionales

Las profesiones de quienes accedieron al instrumento son las siguientes: contratista, 14%, independiente 10%, trabajador del gobierno 21%, trabajadores sector salud, 9%, trabajador sector educación 15%, policía 16%, y otros 15%.

## iv. Ubicación

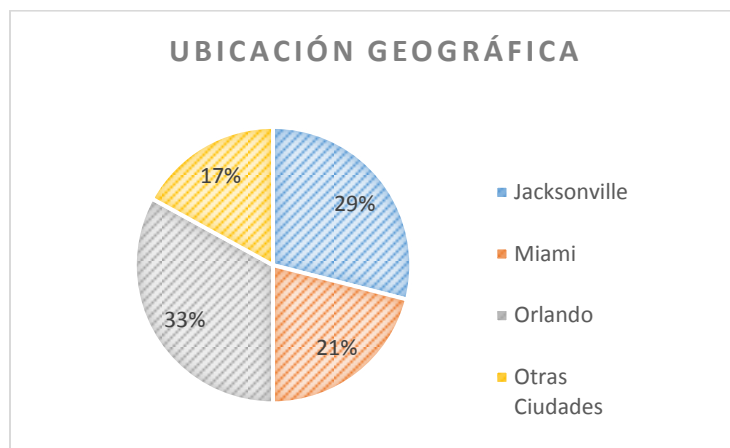


Figura 5. Análisis de Encuesta Ubicación Geográfica

Respecto de la ubicación geográfica de quienes accedieron a la encuesta son los siguientes resultados, Jacksonville, 29%, Miami, 21%, Orlando 33%, Otras ciudades 17%.

## v. Ingresos promedio

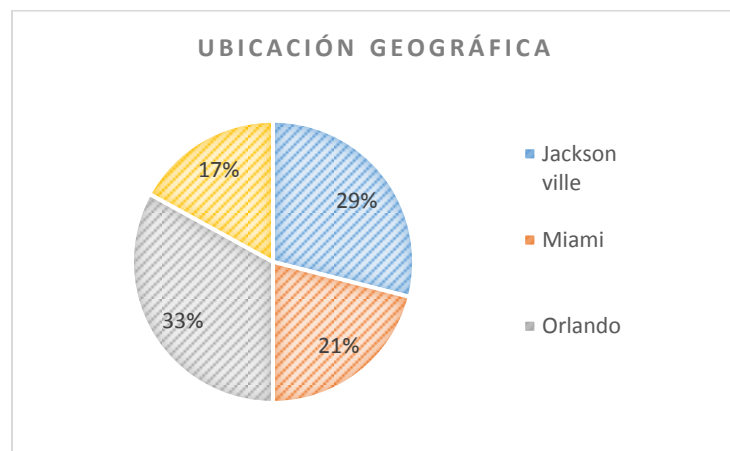


Figura 6. Análisis de Encuesta Ubicación Geográfica

- vi. Entre las siguientes opciones ¿qué tipo de mascota adquiriría?
- Gato
  - Perro
  - Aves
  - Peces
  - Roedores
  - Otros

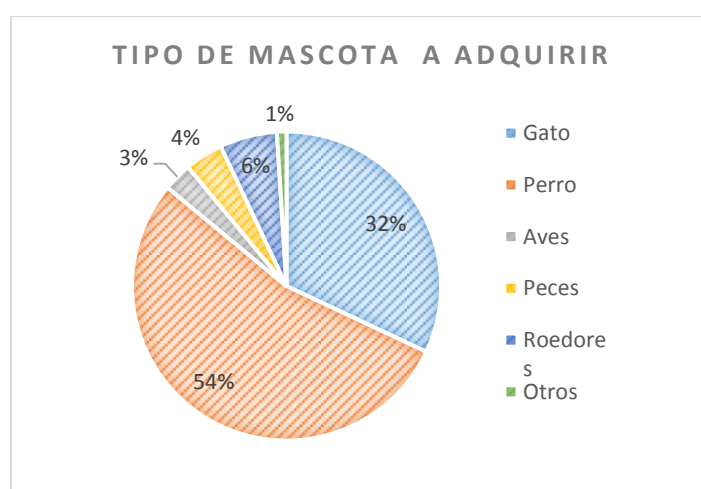


Figura 8. Análisis de Encuesta Tipo de Mascota que adquiriría

El tipo de mascotas que la personas encuestadas adquirirían se ponderan de la siguiente manera: 32% gato, 54% perros, 3% aves, 4%aves, 6% roedores, y otros 1%.

- vii. ¿Con cuál de las siguientes categorías de mascotas caninas siente más afinidad?
- Mascotas de Aventuras
  - Mascotas de Exhibición o Competencia
  - Mascotas de Familia o Compañía

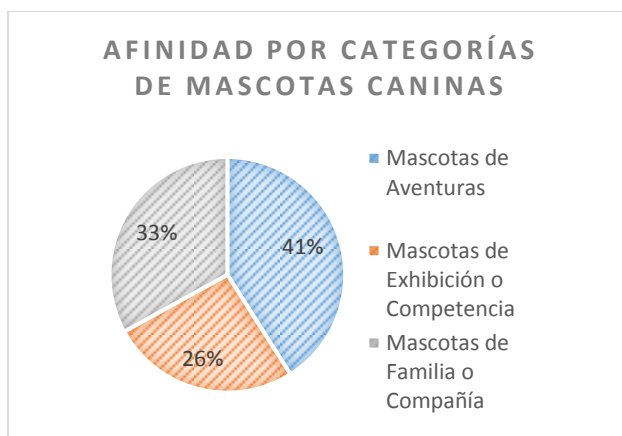


Figura 9. Análisis de Encuesta Nivel de Afinidad con Categorías

Respecto de la afinidad por cierto tipo de categoría de mascotas caninas se logró obtener la siguiente información: 41% mascotas de aventura, 26% mascotas de exhibición o competencia y 33% mascota de familia o compañía.

viii. ¿Con cuál de las siguientes motivaciones siente mayor afinidad para adquirir una mascota canina?

- a) Recibir Amor
- b) Crear un lazo familiar
- c) Satisfacer logros de competencia
- d) Sentirse acompañado
- e) Otra
- f) Ninguna

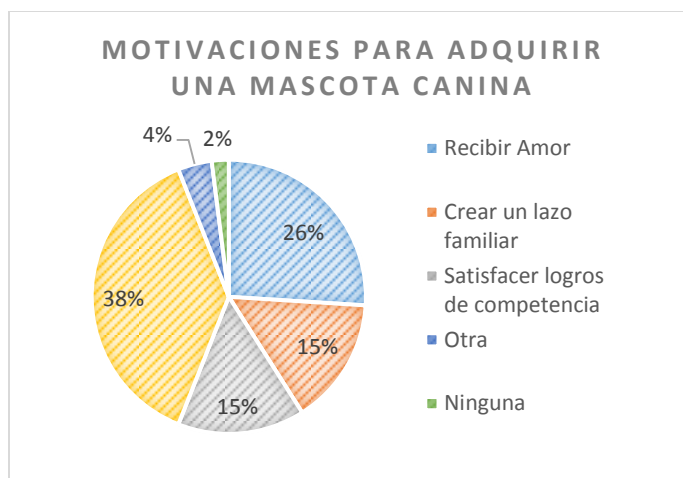


Figura 10. Análisis de Encuesta Motivaciones para Adquirir una Mascota.

Las motivaciones que llevan al público objetivo a adquirir las categorías de mascotas, son las siguientes: recibir amor 25%, crear un lazo familiar 15%, satisfacer logros de competencia 15%, otra 4%, ninguna 2%.

La consolidación de los resultados anterior, permite visibilizar un camino transitable respecto del planteamiento de un modelo de negocio tipo canvas, ya que si existe un público objetivo interesado en la actividad comercial propuesta.

## 9. Desarrollo del Modelo Canvas

### 9.1. Propuesta de Valor



Figura 11. Logo Corporativo Footprint Of Love

Nota. Diseño de Marca representativo del modelo de negocio

La propuesta de valor se fundamenta en satisfacer el gusto específico de los amantes de las mascotas de pedigrí, ofreciendo la posibilidad de encontrar de forma específica el perfil canino que más se adapte al tipo de gusto del cliente, todo esto sin dejar olvidado la responsabilidad moral y ética, de garantizar hogares idóneos para los animales. Esto se lleva a cabo mediante el seguimiento periódico durante los primeros seis meses que es vendida la mascota, esto con el fin de garantizar, no solo la satisfacción del cliente, sino una vida digna para el animal.

“Footprint Of Love” garantizará satisfacer a sus clientes en cuanto al gusto por las mascotas de pedigrí, soportando todos los precedentes genéticos del animal y descendencia, con el fin de garantizar que al momento de la compra el cliente no solo reciba un excelente compañero de vida, sino un animal de excelentes características y pureza.

Sin embargo el principal objetivo que se busca es la de ofrecer, compañeros de vida, no solo para los clientes, si no para las mascotas, donde estas puedan ofrecer compañía a sus dueños y generar felicidad.

Es así que se definió el portafolio con seis razas específicas, las cuales están divididas en tres grupos que se llaman “Paquetes de Compañía Canina” de la siguiente forma:

- Mascotas de Exhibición o Competencia: Este grupo se enfoca en mascotas que gracias a sus características físicas y pureza, posean el nivel necesario para participar en exposiciones o competencias de pedigrí
- Mascotas de Aventura: Mascotas de pedigrí perfectas para amos aventureros, viajeros, o que les guste la vida de campo, de perfiles juguetones y atléticos
- Mascotas de Familia o Compañía: De perfil suave, de buen carácter, protectores y amorosos, perfectos para casas de familia, adultos mayores o personas que les guste una compañía agradable.



Figura 12. Paquetes de Compañía Canina

Nota. Diseño gráfico de los paquetes del modelo de negocio

### 9.1.1. Razas Seleccionadas para Exportación

A continuación se relaciona las razas inicialmente seleccionadas para el esquema de negocio:

Tabla 5  
Razas Disponibles

Grupo	Raza	Proporciones	Carácter / Comportamiento
Aventura	Beagle	Peso: Hasta 12 kg Altura: 22-38 cm	Es un perro alegre, cuya función esencial es la de cazar principalmente a la liebre siguiendo su rastro. Es audaz y desarrolla una gran actividad con determinación y tenacidad. Es alerta, inteligente y posee un temperamento equilibrado. Es amable y vigilante, no muestra agresividad ni timidez.
	Border Collie	Peso: Hasta 20 kg Altura: 51-58 cm	Tenaz, trabajador de gran docilidad. Astuto, alerta, obediente e inteligente. Ni nervioso ni agresivo.
Exhibición	Shih Tzu	Peso: Hasta 7 kg Altura: 25-28 cm	Inteligente, activo y alerta. Amistoso e independiente
	Yorkshire Terrier	Peso: Hasta 3,2 kg Altura: 20-25 cm	Terrier de juguete alerta e inteligente. Vivaz, carácter equilibrado.
Familiar	Golden Retriever	Peso: Hasta 34 kg Altura: 56-61 cm	Dócil, inteligente y poseedor de una habilidad innata para el trabajo. Bondadoso, amigable y confiado.
	Bulldog Inglés	Peso: Hasta 25 kg Altura: 30-38 cm	Debe dar la impresión de determinación, fuerza y actividad. Alerta, valiente, leal, dependiente, valeroso, feroz en apariencia, pero poseedor de una naturaleza afectiva.

Nota: Elaborado con base en Datos de [www.fci.be](http://www.fci.be)

Sin embargo vale resaltar que cada una de las razas escogidas fue tomada en cuenta por su disposición a un comportamiento equilibrado y pasivo.



## 9.2. Segmentos de Clientes Potenciales en Mercado Objetivo

Gracias a la globalización, las fronteras comerciales de los diferentes países cada vez son más estrechas, así mismo dado algunos factores en las economías de dichas naciones, no es difícil encontrar, mayor rentabilidad al comercial en el extranjero que forma local, como es el caso del mercado de las mascotas de pedigrí, las cuales pueden multiplicar su valor al realizar exportaciones a los Estados Unidos, lo cual lo convierte en un mercado idóneo para el provecho mercantil.

El mercado objetivo seleccionado por su gran aceptación de mascotas de pedigrí se encuentra enfocado en el estado de la Florida al Sureste de los Estados Unidos, principalmente en las ciudades de Jacksonville, Miami y Orlando, dichas ciudades son las tres más pobladas de este estado y gran parte de la población usa el lenguaje español de forma constante.

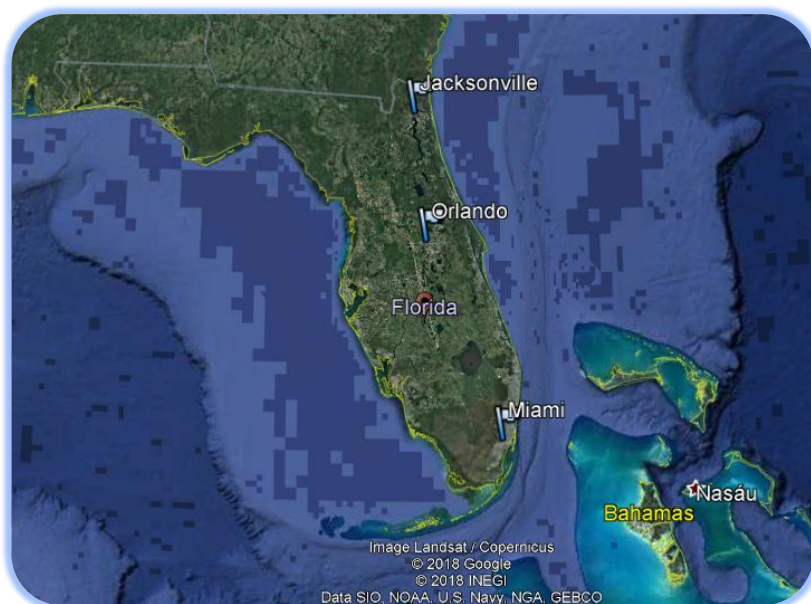


Figura 13. Geo localización Mercado Objetivo

Nota. Imagen Tomada de la Aplicación Online Google Earth del estado de la Florida en los Estados Unidos de América

Una vez realizado la identificación del mercado objetivo el cual costa de más de un millón y medio de habitantes, se segmentó en tres principales objetivos a los cuales se enfocará principalmente en la etapa de comercialización a través del uso de redes sociales:

Primario: Adultos Jóvenes – (Aventureros, Empresarios y Deportistas)

- Rango de Edad: 23 a 45 años
- Estado Civil: Personas solteras, parejas que vivan juntas y matrimonios.
- Grupo Familiar: Que tengan o no hijos, sin embargo las parejas jóvenes que no tienen hijos son más susceptibles a la compra de mascotas.
- Perfil Profesional: Ejecutivos, empresarios, comerciantes y empleados
- Perfil Psicológico: Personas independientes, con sentido de aventura, dedicadas y amorosas

Una de las principales características de este segmento de la población, radica que debido a su perfil generacional, están en el intervalo de edades de productividad comercial y laboral más alto, así mismo marcan una tendencia a no tener hijos y poseen gusto por la compañía de mascotas, de igual manera existe una gran tendencia por los viajes de aventura, deportes de alto impacto, salidas de campo, debido a ello el enfoque publicitario será el más fuerte a comparación de los otros grupos escogidos.

Secundario: Adultos Mayores

- Rango de Edad: 46 a 70 años
- Estado Civil: Personas Casadas, Viudas y solteras.

- Grupo Familiar: Personas que vivan solas, o en núcleo familiar
- Perfil Profesional: Pensionados, Comerciantes, Ejecutivos.
- Perfil Psicológico: Personas competitivas, amantes de los animales de raza y dedicadas

El segmento de mercado secundario se enfoca en personas con alto sentido del cuidado y la competitividad y búsqueda de la excelencia, esto hace que este tipo de personas sean los candidatos ideales para mascotas con características de competencia, ya sea para torneos de exhibición, destreza física o entrenamiento

Terciario: Familias, Niños y Adolescentes

- Rango de Edad: Todas las Edades
- Estado Civil: Casados o Solteras.
- Grupo Familiar: Grupos familiares compuestos de tres o más miembros
- Perfil Profesional: Todo tipo de Personas
- Perfil Psicológico: Personas que disfrutan los núcleos familiares grandes, con disposición a el afecto hacia las mascotas

Este grupo se caracteriza en su gran disposición a vivir en comunidad, en hogares numerosos, que disfrutan de la compañía de mascotas y las hacen parte de su núcleo familiar

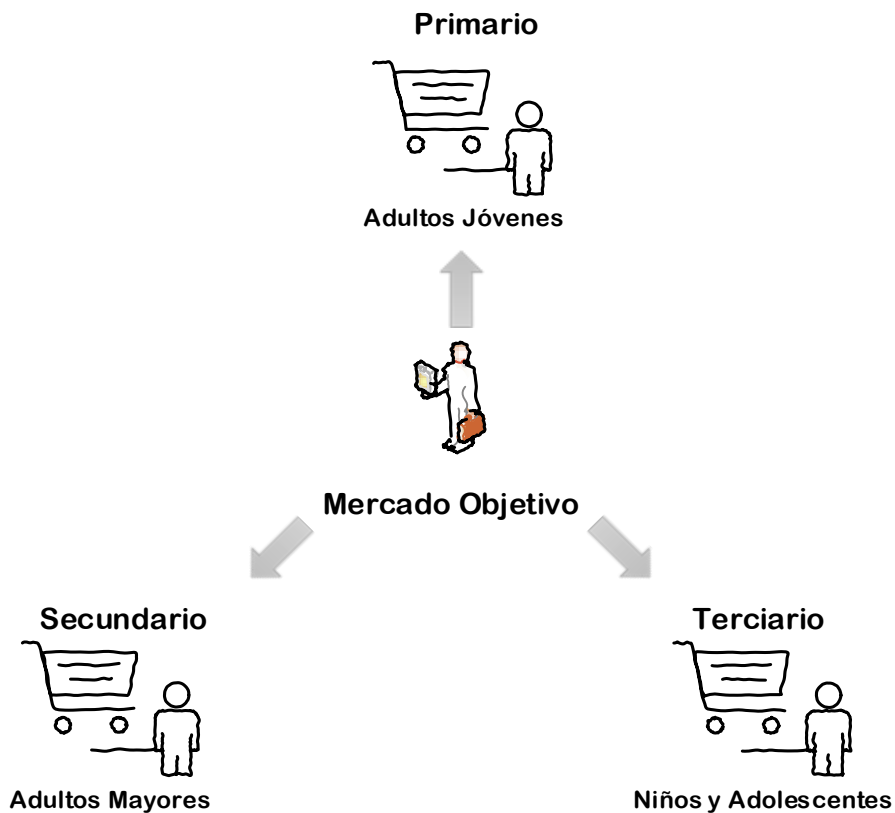


Figura 14. Segmentos del Mercado Objetivo

Nota. Diseño realizado en la perspectiva del mercado objetivo de negocio para el proyecto

Tabla 6.  
Evaluación de Factores de Relevancia en el Segmento de Clientes

Alcance y/u Objetivos	Nivel		
	Excelente	Buena	Regular
Los sectores definidos para la estrategia comercial cumplen con las características mínimas requeridas para la venta online de mascotas de pedigrí en un nivel....		X	
El segmento poblacional escogido como principal para la campaña publicitaria, son de un nivel de acceso	X		
El segmento poblacional escogido como secundario para la campaña publicitaria, son de un nivel de acceso			X
El segmento poblacional escogido como terciario para la campaña publicitaria, son de un nivel de acceso		X	

Nota. Realizado con base en el análisis de los segmentos claves del negocio

### 9.3. Canales de Distribución

Se definió para los canales de distribución el canal directo como el principal medio para llegar al cliente y el canal indirecto el cual se requiere fortalecer a medida que se dé a conocer el negocio.

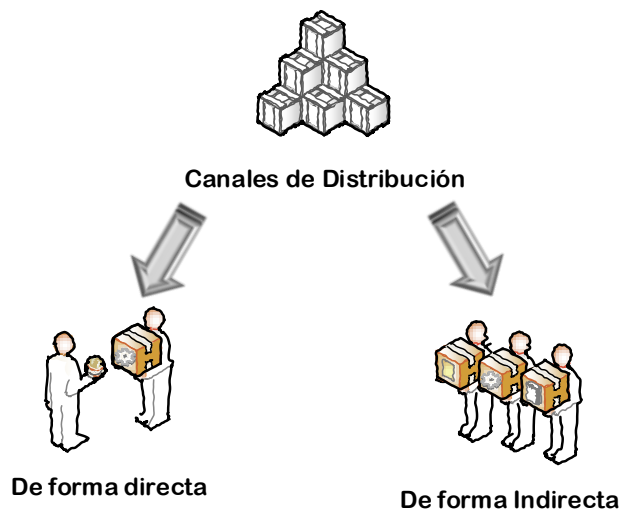


Figura 15. Canales de Distribución Seleccionados

Nota. Diseño basado en los métodos de distribución seleccionados para el proyecto.

### 9.3.1. Canal Directo

Catalogo Web: A través del desarrollo de una plataforma web se ofrecerá el catálogo de los paquetes de compañía canina ofrecidos, sin embargo para llegar a los clientes potenciales se definió el uso de herramientas de segmentación de mercado objetivo, en este caso por medio del uso de la herramienta publicitaria a través de Facebook y la herramienta de google adwords, los cuales permiten llegar directamente al mercado al cual se tiene definida la estrategia comercial es decir con base en el mercado objetivo se dará paso a la estrategia y nivel de impacto según corresponda.

En la plataforma los clientes tendrán la oportunidad no solo de escoger la mascota deseada, si no que podrán ver su árbol genealógico y todas las novedades que sean pertinentes para la venta, así mismo allí podrá hacer la compra en línea con tarjeta de crédito y el pedido será despachado directamente al cliente.

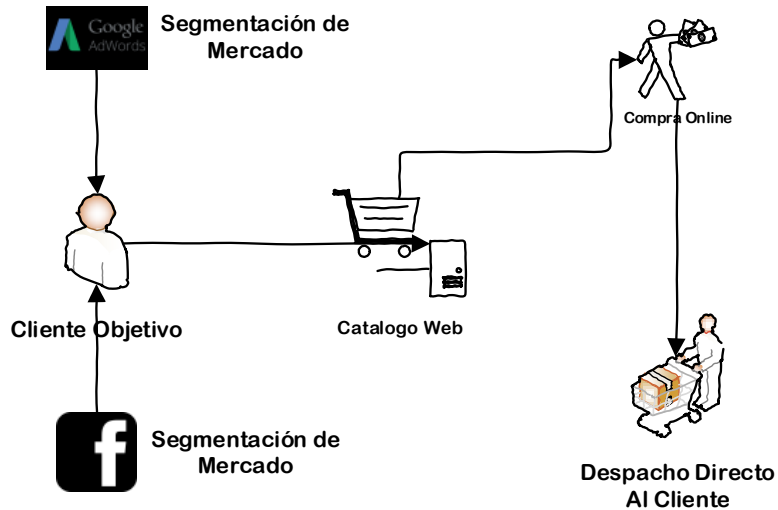


Figura 16. Ciclo de Canal Directo con Márketing Segmentado

Nota. Canales de Comercialización seleccionados para el proyecto

### 9.3.2. Canal Indirecto

Canal indirecto hace referencia al uso de tiendas de ventas de mascotas locales en las ciudades de Jacksonville, Miami y Orlando en la florida, donde el cliente se dirige a la tienda de mascotas y realiza su pedido a través del establecimiento y el envío se hace no al cliente directamente, si no que llega al sitio que sirve como intermediario y esta se encarga de realizar el respectivo despacho al cliente.

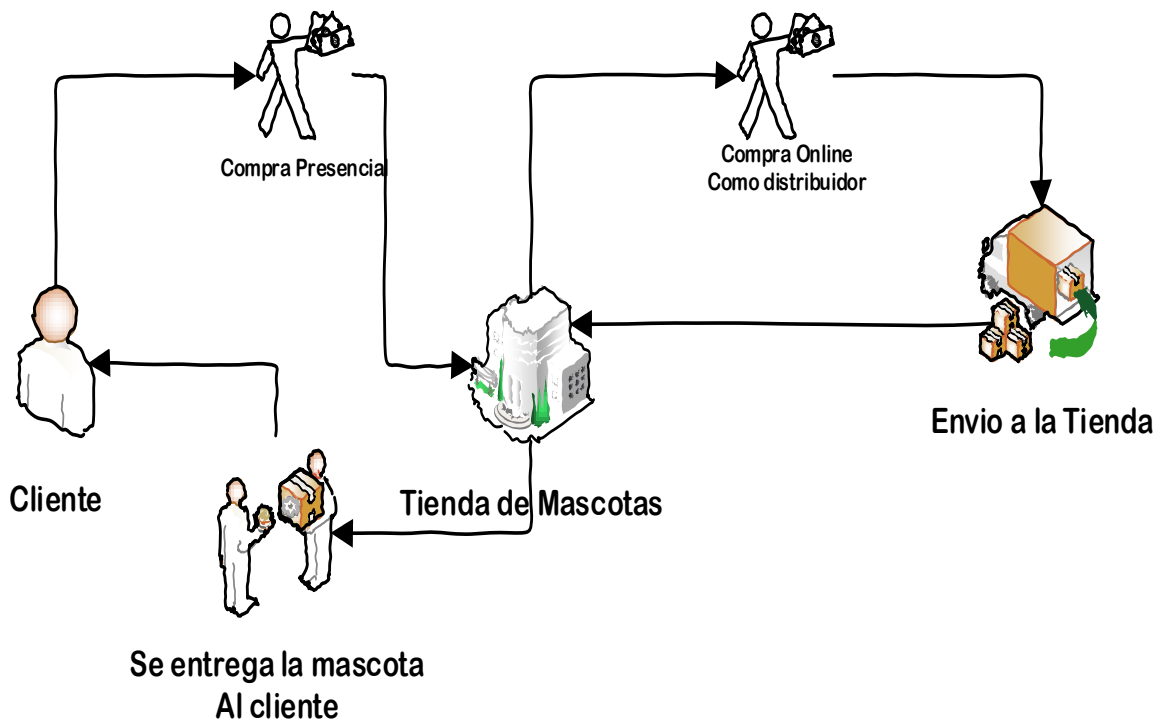


Figura 17. Ciclo de Canal Indirecto

Nota. Diseño gráfico basado en el ciclo de distribución de canal indirecto



Tabla 7.  
Evaluación de Factores de Relevancia en los Canales de Distribución

Alcance y/u Objetivos	Nivel		
	Excelente	Buena	Regular
El impacto comercial que pueden dar las campañas publicitarias a través de las redes sociales y motores de búsqueda tendrá un impacto...	X		
En cuanto al canal de comercialización directo a través de la página web y pago online, tendrá un efecto de confianza en los compradores un nivel...		X	
El nivel de confianza al momento de realizar la compra de mascotas usando el método de comercialización indirecto tendrá un efecto en el cliente en cuanto a confianza un nivel...	X		
El factor tiempo y distancia para la entrega de las mascotas a sus respectivos compradores, generan una percepción ...			X

Nota. Elaboración basada en la pertinencia en los canales de distribución para el esquema de negocio del proyecto

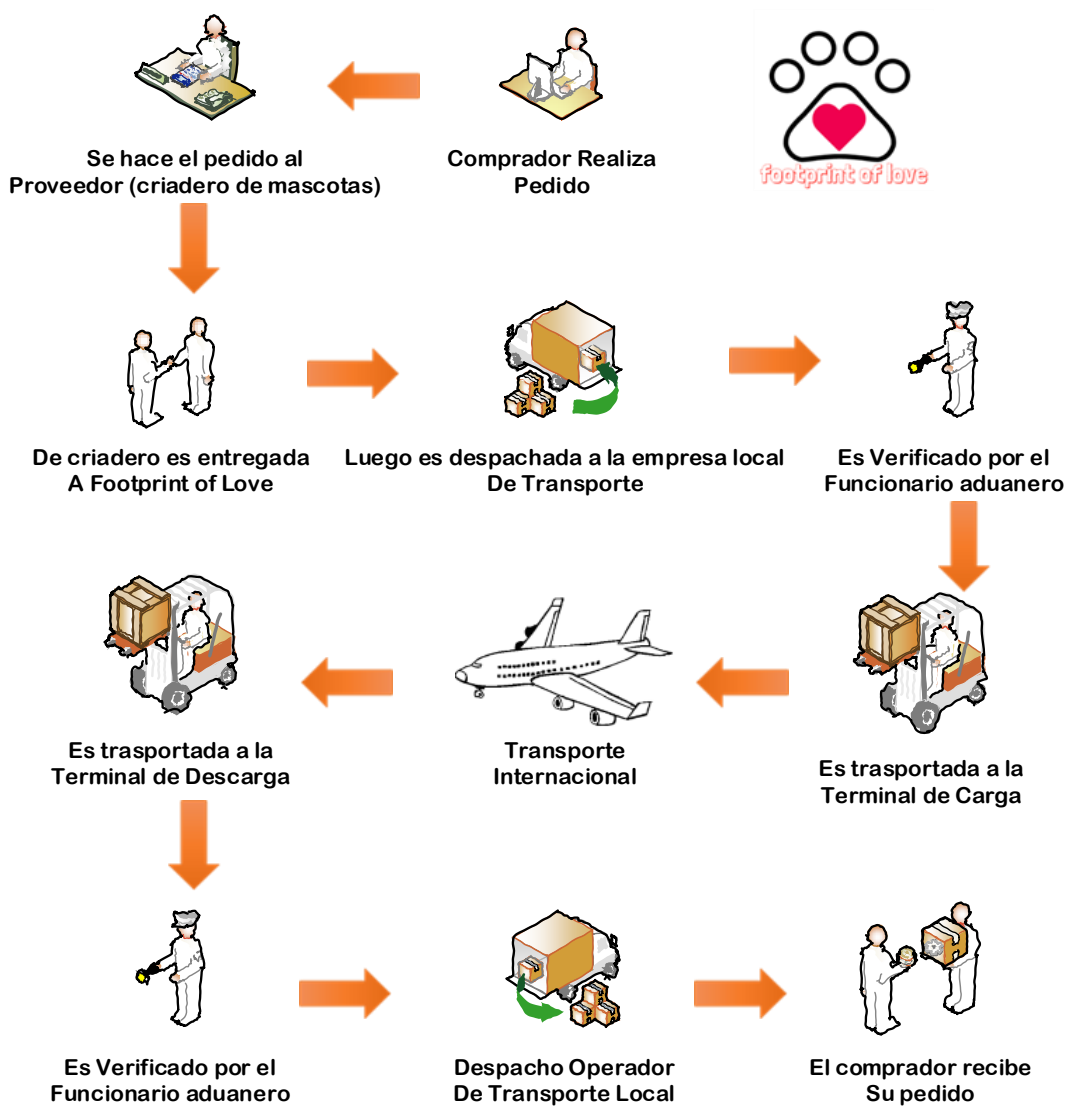


Figura 18. Flujo Logístico del transporte.

Nota. Elaboración basada en los factores que intervienen en el modelo de flujo para el transporte de mascotas.

Tabla 8.  
Grado de Impacto en Cuanto a Afectación en Tiempos en Ciclo de Venta.

Alcance y/u Objetivos	Nivel Impacto			Observación
	Alto	Medio	Bajo	
Entrega de la mascota por parte de criadero para su despacho		X		Su impacto es Medio, debido a que aunque infiere en retrasos no se está en riesgo la vida del animal
Retraso en la recepción de la mascota por parte del operado de transporte local			X	Su impacto es bajo ya que no radica en retrasos graves o en riesgos a la vida del animal
Retrasos en vuelos	X			Su impacto es crítico ya que pone en peligro la vida del animal.
Retardos en Recepción del Operador de Transporte en la Florida	X			Debido al viaje y los factores climáticos con respecto a las altas temperaturas, pone en alto riesgo la vida del animal

Nota. Elaboración basada en el Análisis del impacto de los tiempos en la ejecución

#### 9.4. Relación con los Clientes

La forma de relación con los clientes está basada a través de medios de comunicación remota, como es el caso de redes sociales, foros, chat, correos electrónicos y vía telefónica, por donde se llevará a cabo el contacto con el cliente. No obstante el principal objetivo que se busca con los clientes, es de generar una comunidad en la cual se realice seguimiento a la evolución de las mascotas, Todo esto a través de un rastreo del progreso dentro de la vida de las familias que

hagan parte las mascotas, ofreciendo consejos sobre crianza, blog con aportes relevantes a las diversas razas.

Así la postura de la compañía con respecto a que no se trata de la venta de un producto o servicio, sino que es la búsqueda de hogares idóneos para las mascotas, permitirá generar un vínculo basado en la responsabilidad con los clientes y las mascotas, es decir que la relación necesariamente debe ser personalizada.

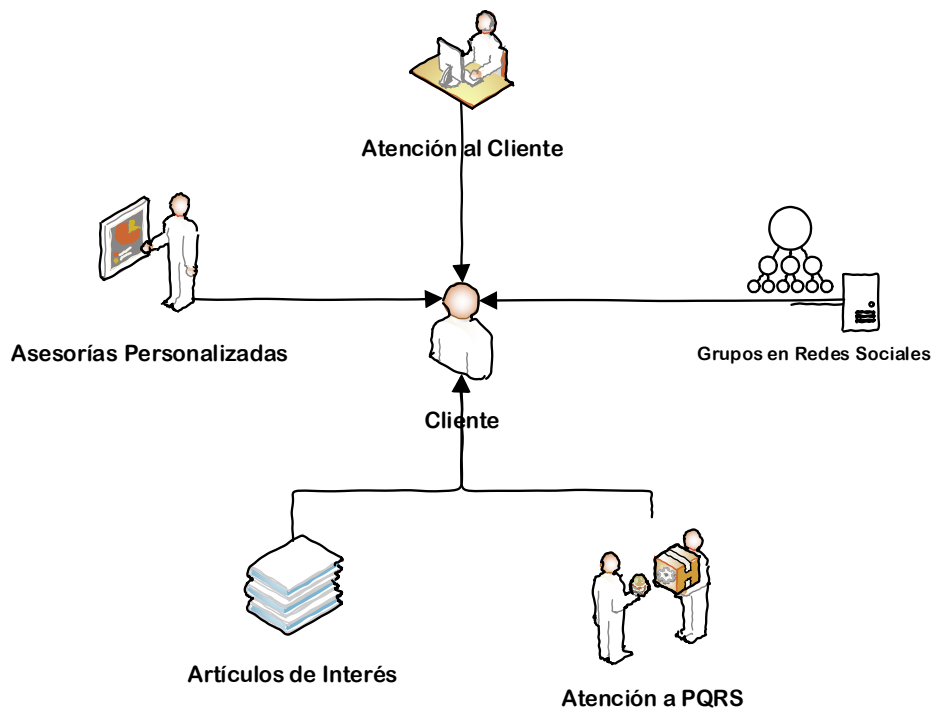


Figura 19. Forma de Relación con el Cliente.

Nota. Elaboración basada en los canales dispuestos en el proyecto para la gestión con el cliente. .

Tabla 9.  
Evaluación de Factores de Relevancia en la Relación Con el Cliente.

Alcance y/u Objetivos	Nivel		
	Excelente	Buena	Regular
El seguimiento postventa de la evolución y desarrollo de las mascotas, en cuanto a percepción del cliente crea un acercamiento...	X		
Los canales de comunicación definidos para la comunicación con los compradores, garantizan una comunicación efectiva con nivel de satisfacción....	X		
El hecho de que no se cuenten con oficinas físicas en los Estados unidos puede afectar la posibilidad de llevar a cabo negocios con clientes potenciales...			X

Fuente: . Elaboración con base en la Relevancia en la Relación Con el Cliente

### 9.5. Recursos Claves.

Los recursos claves para lograr con éxito la actividad comercial, se dividen en cuatro grandes áreas, en cuanto a personal, infraestructura, tecnología y capital los cuales se detallan de la siguiente forma:

- Personal: Profesionales expertos en las áreas del conocimiento de la veterinaria, informática, contabilidad y social media, así mismo personal entrenado en recepción de PQRS.
- Infraestructura: Oficina para manejo administrativo, Criadero de Mascotas
- Tecnológicos: Servidor Web, Computadores, Internet, Teléfono, contrafuegos.

- Capital: Inversión económica de socios capitalistas.

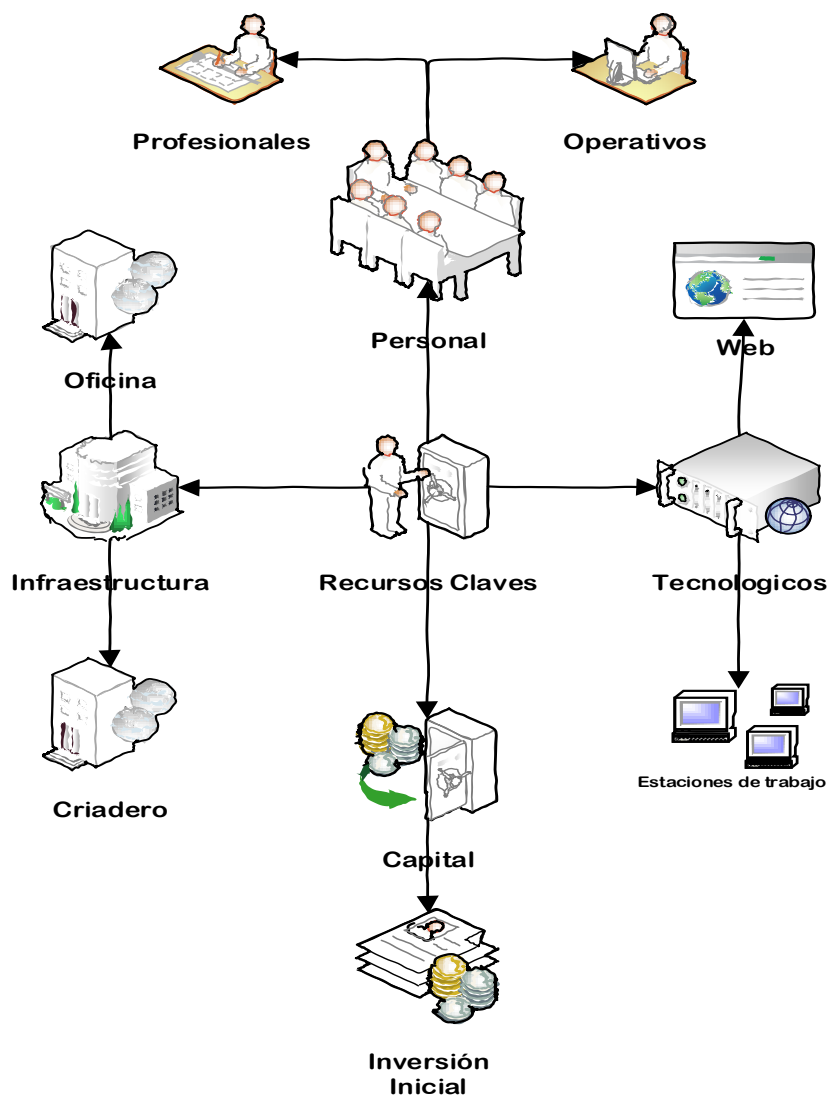


Figura 20. Recursos Claves

Nota. Elaboración basada en el análisis de los recursos claves para la ejecución del negocio.

Tabla 10.  
Evaluación de Factores de Relevancia en los Recursos Claves.

Alcance y/u Objetivos	Nivel		
	Excelente	Buena	Regular
Para la implementación de algunos recursos tecnológicos se determinó el uso de proveedores externos como es el caso de los servidores web, esto se ve reflejado en el aspecto económico y técnico, de forma...	X		
Para las vacantes de empleo en las diversas áreas que se requieren, se determinó el uso de teletrabajo, esto tiene un impacto en los costos y gastos de la empresa...		X	
La inversión inicial por parte de los socios de capital es significativamente baja debido a convenios comerciales, esto genera en cuanto a confianza en los socios una percepción...		X	

Nota. Elaboración basado en la necesidad de los recursos claves para el proyecto

### 9.6. Actividades Claves

En un análisis profundo se determinó que las actividades claves para dar ejecución a la actividad comercial de la compañía de forma efectiva, se determinó que es importante realizar:

- -Registro mercantil y Cámara de comercio necesarios y gestión de todos los permisos precisos para la puesta en marcha del negocio.

- -Convenios empresariales con criaderos de animales de pedigrí.
- -Desarrollo de un sitio web para la venta de mascotas
- -Tratos comerciales con empresas de transporte aéreo para el desplazamiento de las mascotas.
- -Definición de los protocolos para el desplazamiento de las mascotas con el fin de garantizar una mitigación efectiva en la mortalidad accidental en la cadena de desplazamiento.
- -Asociación comercial con tiendas de ventas de mascotas en las ciudades objetivo.
- -Desarrollo de un área enfocado exclusivamente para atención al cliente y PQRS
- -Desarrollo de contratos comerciales para compra de mascotas por vía web.
- -Tratos comerciales con bancos para garantizar el óptimo funcionamiento de los servicios de pago en línea.
- -Puesta en marcha una oficina para labores administrativas.
- -Contrato de personal especializado en servicio al cliente, veterinaria, contabilidad y administrativos con perfil de teletrabajo.



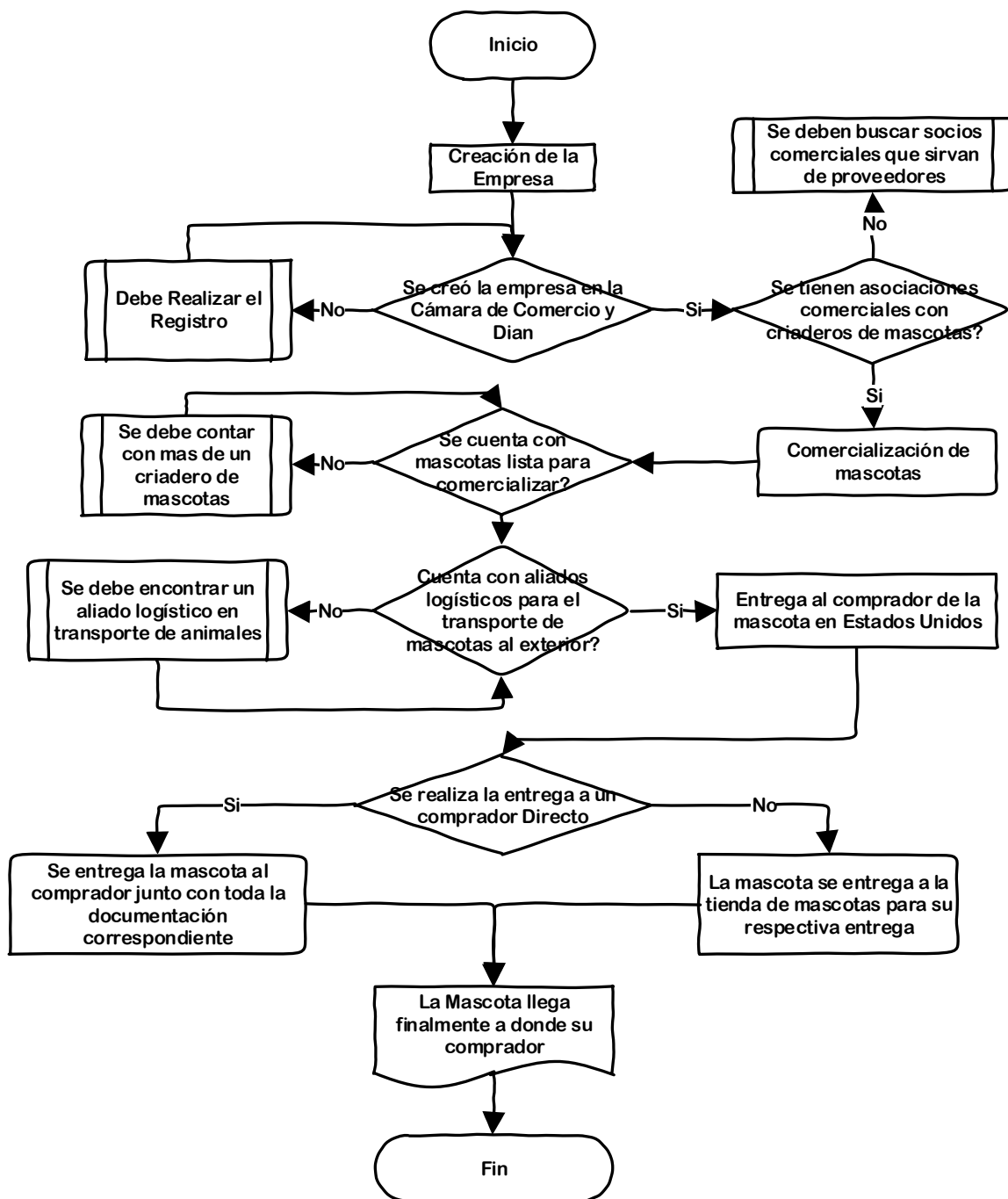


Figura 21. Diagrama de Flujo de las Etapas Claves para Actividad Comercial

Nota. Elaboración basado en el modelo de di agra de flujo

## 9.7. Socios Claves

Los principales socios para el desarrollo de la actividad económica de la empresa se encuentran definidas por secciones las cuales se determinan así:

Socios o aliados Comerciales y Proveedores:

- Criaderos de mascotas
- Tiendas de ventas de mascotas en estados unidos
- Veterinarias
- Empresa de accesorios para mascotas

Socios o aliados Financieros y Contables:

- Bancos
- Paypal
- Mastercard y Visa
- Payu
- Contador Publico

Socios o aliados de Logística y Transporte

- Empresa de Transporte Terrestre
- Empresa de Transporte Aéreo
- Empresa de logística de animales

Socios o aliados Tecnológicos

- Empresa de Servidores Web
- Desarrolladores Web y webmaster
- Técnico de Soporte.

Socios o aliados para la actividad comercial

- Cámara de Comercio
- Dian.
- Ministerio de Comercio Exterior
- Aduana

Clientes

- Clientes Concretados
- Potenciales clientes

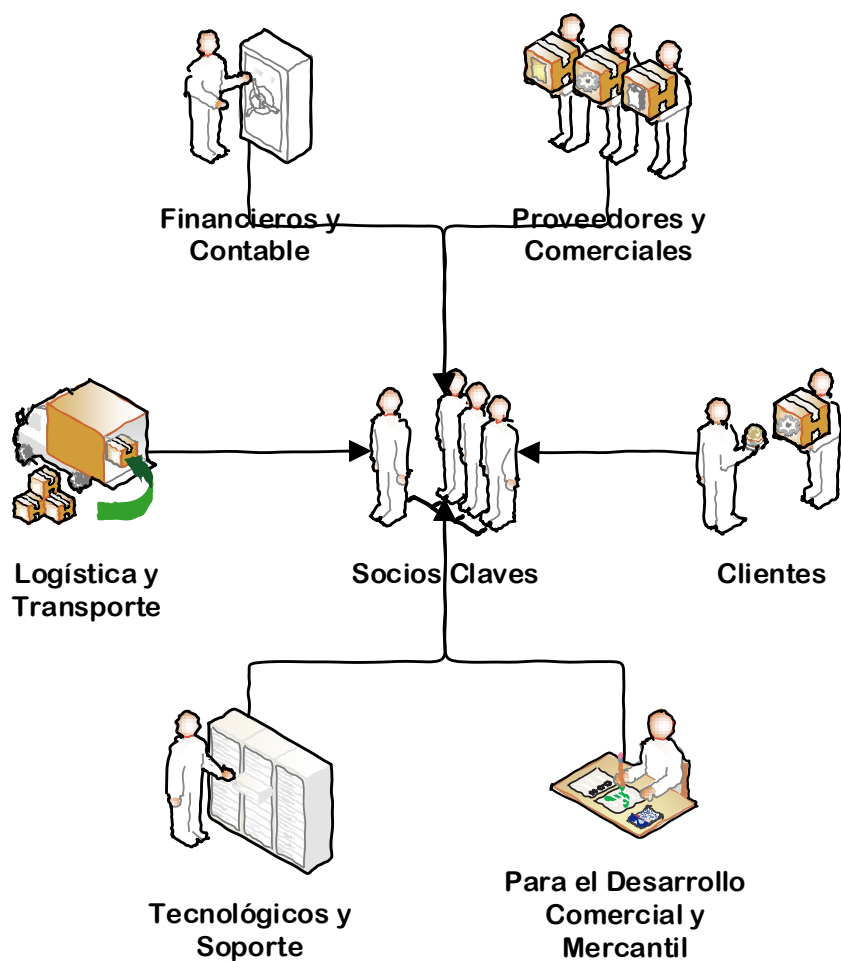


Figura 22. Categoría de Socios Claves

Nota. Diseño elaborado con base en la necesidad de los socios claves requeridos para la implementación del negocio.

Dichos socios claves se definieron dada su pertinencia en el desarrollo comercial de la actividad económica de la empresa, así mismo ítem como los clientes se agregó debido a que son una pieza fundamental en la imagen como empresa en cuanto a confianza y respaldo.

Tabla 11.  
Evaluación de los Niveles de Impacto de Los Socios Claves

Alcance y/u Objetivos	Nivel Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Socios o aliados Comerciales y Proveedores:	X		
Socios o aliados Financieros y Contables:	X		
Socios o aliados de Logística y Transporte	X		
Socios o aliados Tecnológicos	X		
Socios o aliados para la actividad comercial	X		
Clientes		X	

Nota. Tipos de socios requeridos

### 9.8. Estructura de costos

En cuanto al análisis de los factores más importantes en el estudio de la factibilidad de cualquier tipo de empresa, sin importar su tipo de actividad económica, se encuentra el estudio financiero, el cual presenta una proyección realista y estructura de todos los recursos necesarios a nivel financiero y logístico lo cual permite al inversionista tener un escenario que facilite la toma de decisiones a nivel gerencial. Es así que para la base de este estudio se realizó el análisis

para “Footprint Of Love” en su actividad económica proyectada en la comercialización de mascotas de pedigrí por internet.

### **9.8.1. Gastos de Producción**

Entre los principales ítem de los gastos de producción se encuentran los salarios del personal encargado de prestar el servicio al cliente pre y post venta, administración de la página web y servidores

Gastos de Producción a un año detallado mes a mes

Tabla 12.  
Gastos de Producción Mes a Mes Primer Año

Gastos de Producción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Materias Primas e Insumos	\$ 41.842.140	\$ 104.605.351	\$ 104.605.351	\$ 188.289.632	\$ 188.289.632	\$ 188.289.632	\$ 240.592.308	\$ 240.592.308	\$ 240.592.308	\$ 303.355.518	\$ 303.355.518	\$ 303.355.518	\$ 2.447.765.218
Mano de Obra	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Cargas Sociales	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Servicios Públicos e Internet	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Servicios Profesionales	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 64.000.000
Externos Servicios de Webmaster y Diseño	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000
Seguros	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 1.704.000
Servidores Cloud web	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 1.560.000
Otros Gastos	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Amortización Bienes de Uso	\$ 684.722	\$ 684.722	\$ 684.722	\$ 684.722	\$ 684.722	\$ 684.722	\$ 684.722	\$ 684.722	\$ 684.722	\$ 684.722	\$ 684.722	\$ 684.722	\$ 8.216.667
<b>Total Gastos de Producción</b>	\$ 54.048.863	\$ 116.812.073	\$ 116.812.073	\$ 200.496.354	\$ 202.496.354	\$ 202.496.354	\$ 254.799.030	\$ 254.799.030	\$ 254.799.030	\$ 317.562.241	\$ 317.562.241	\$ 317.562.241	\$ 2.610.245.885

Nota. Análisis Económico

## Gastos de Producción a 5 años

Tabla 13.  
Gastos de Producción a 5 años.

<b>Gastos de Producción</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Materias Primas e Insumos	\$ 4.901.957.218	\$ 5.949.383.974	\$ 6.996.810.730	\$ 8.044.237.486	\$ 9.091.664.242
Mano de Obra	\$ 48.000.000	\$ 50.400.000	\$ 52.920.000	\$ 55.566.000	\$ 58.344.300
Cargas Sociales	\$ 9.600.000	\$ 10.080.000	\$ 10.584.000	\$ 11.113.200	\$ 11.668.860
Servicios Públicos e Internet	\$ 4.200.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.025	\$ 5.105.126
Servicios Profesionales Externos	\$ 64.000.000	\$ 67.200.000	\$ 70.560.000	\$ 74.088.000	\$ 77.792.400
Servicios de Webmaster y Diseño	\$ 21.600.000	\$ 22.680.000	\$ 23.814.000	\$ 25.004.700	\$ 26.254.935
Seguros	\$ 1.704.000	\$ 1.789.200	\$ 1.878.660	\$ 1.972.593	\$ 2.071.223
Servidores Cloud web	\$ 1.560.000	\$ 1.638.000	\$ 1.719.900	\$ 1.805.895	\$ 1.896.190
Otros Gastos	\$ 3.600.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.823
Amortización Bienes de Uso	\$ 8.216.667	\$ 8.216.667	\$ 8.216.667	\$ 6.933.333	\$ 1.233.333
<b>Total Gastos de Producción</b>	<b>\$ 5.064.437.885</b>	<b>\$ 6.119.577.841</b>	<b>\$ 7.175.103.457</b>	<b>\$ 8.229.750.682</b>	<b>\$ 9.280.406.432</b>

Nota. Análisis Económico

## 9.8.2. Otros Gastos

Entre los principales gastos de la proyección de gastos se encuentran incluidos los gastos de salarios del personal administrativo, arriendo, publicidad y carga prestacional.

Tabla 14.  
Otros gastos detallado mes a mes primer año

Otros Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Sueldos de Administración	\$ 12.000.00	\$ 12.000.00	\$ 12.000.00	\$ 12.000.00	\$ 12.000.00	\$ 12.000.00	\$ 12.000.00	\$ 12.000.00	\$ 12.000.00	\$ 12.000.00	\$ 12.000.00	\$ 12.000.00	\$ 144.000.00
Sueldos Comerciales	\$ 4.500.00	\$ 4.500.00	\$ 4.500.00	\$ 4.500.00	\$ 4.500.00	\$ 4.500.00	\$ 4.500.00	\$ 4.500.00	\$ 4.500.00	\$ 4.500.00	\$ 4.500.00	\$ 4.500.00	\$ 54.000.00
Cargas Sociales	\$ 3.300.00	\$ 3.300.00	\$ 3.300.00	\$ 3.300.00	\$ 3.300.00	\$ 3.300.00	\$ 3.300.00	\$ 3.300.00	\$ 3.300.00	\$ 3.300.00	\$ 3.300.00	\$ 3.300.00	\$ 39.600.00
Publicidad	\$ 14.000.00	\$ 14.000.00	\$ 14.000.00	\$ 14.000.00	\$ 14.000.00	\$ 14.000.00	\$ 14.000.00	\$ 14.000.00	\$ 14.000.00	\$ 14.000.00	\$ 14.000.00	\$ 14.000.00	\$ 168.000.00
Fletes	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 14.400.00
Impuestos y tasas	\$ 2.514.62	\$ 6.285.36	\$ 6.285.36	\$ 11.313.09	\$ 11.313.09	\$ 11.313.09	\$ 14.455.289	\$ 14.455.289	\$ 14.455.289	\$ 18.226.26	\$ 18.226.26	\$ 18.226.26	\$ 147.068.317
Varios	\$ 3.000.00	\$ 3.000.00	\$ 3.000.00	\$ 3.000.00	\$ 3.000.00	\$ 3.000.00	\$ 3.000.00	\$ 3.000.00	\$ 3.000.00	\$ 3.000.00	\$ 3.000.00	\$ 3.000.00	\$ 36.000.00
Arriendo Inmueble	\$ 3.500.00	\$ 3.500.00	\$ 3.500.00	\$ 3.500.00	\$ 3.500.00	\$ 3.500.00	\$ 3.500.00	\$ 3.500.00	\$ 3.500.00	\$ 3.500.00	\$ 3.500.00	\$ 3.500.00	\$ 42.000.00
<b>Total Otros Gastos</b>	\$ 44.014.624	\$ 47.785.361	\$ 47.785.361	\$ 52.813.09	\$ 52.813.09	\$ 52.813.09	\$ 55.955.289	\$ 55.955.289	\$ 55.955.289	\$ 59.726.26	\$ 59.726.26	\$ 59.726.26	\$ 645.068.317

Nota. Análisis Económico



## Otros Gastos de Producción a 5 años

Tabla 15.  
Otros gastos de producción a 5 años

Otros Gastos	2019	2020	2021	2022	2023
Sueldos de Administración	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000
Sueldos Comerciales	\$ 54.000.000	\$ 56.700.000	\$ 59.535.000	\$ 62.511.750	\$ 65.637.338
Cargas Sociales	\$ 39.600.000	\$ 41.580.000	\$ 43.659.000	\$ 45.841.950	\$ 48.134.048
Publicidad	\$ 168.000.000	\$ 176.400.000	\$ 185.220.000	\$ 194.481.000	\$ 204.205.050
Fletes	\$ 14.400.000	\$ 15.120.000	\$ 15.876.000	\$ 16.669.800	\$ 17.503.290
Impuestos y tasas	\$ 147.068.317	\$ 154.421.732	\$ 162.142.819	\$ 170.249.960	\$ 178.762.458
Varios	\$ 36.000.000	\$ 37.800.000	\$ 39.690.000	\$ 41.674.500	\$ 43.758.225
Arriendo Inmueble	\$ 42.000.000	\$ 44.100.000	\$ 46.305.000	\$ 48.620.250	\$ 51.051.263

Nota. Análisis Económico

### 9.8.3. Detalle de Costo unitario de Insumos, o Elementos para el transporte de mascotas

Detalles de los valores unitarios de los insumos o elementos requeridos para el transporte de la mascota al comprador

final.

Tabla 16.  
Costo unitario de Insumos, o Elementos para el transporte de mascotas

<b>Descripción</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Descrip. Corta</b>
Guacal o Kennel	Unidad	\$ 450.000	Guacal/Kennel
Animal	Unidad	\$ 3.500.000	Mascota
Bebedero	Unidad	\$ 40.000	Bebero
Certificado de inspección importaciones	Unidad	\$ 66.845	Certificado Salud
Transporte Puesta a Puerta	Transporte	\$ 2.926.000	Trayecto

Nota. Análisis Económico

#### **9.8.4. Proyección de Ventas**

La proyección de ventas esperada para la comercialización de mascotas está definida así:

Proyección de Ventas para el primer año mes a mes

Tabla 17.  
Proyección de Ventas Mes a Mes Primer Año

<b>Plan de Producción</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Juni</b>	<b>Juli</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TOTAL</b>
Beagle	2	6	6	10	10	10	12	12	12	15	15	15	125
Border Collie	2	4	4	8	8	8	11	11	11	14	14	14	109
Shih Tzu	2	4	4	8	8	8	11	11	11	14	14	14	109
Yorkshire Terrier	2	4	4	8	8	8	11	11	11	14	14	14	109
Golden Retriever	2	6	6	10	10	10	12	12	12	15	15	15	125
Bulldog Inglés	2	6	6	10	10	10	12	12	12	15	15	15	125

Nota. Análisis Económico

Proyección de Ventas a cinco años

Tabla 18.  
Proyección de Ventas a Cinco Años

<b>Ventas en Unidades</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Beagle	125	150	175	200	225
Border Collie	109	134	159	184	209
Shih Tzu	109	134	159	184	209
Yorkshire Terrier	109	134	159	184	209
Golden Retriever	125	150	175	200	225
Bulldog Inglés	125	150	175	200	225

Nota. Análisis Económico

### **9.8.5. Proyección de Precio de Venta Final**

A continuación se definen los precios de venta unitaria, establecido por razas.

Tabla 19.  
Tabla de precios de venta unitaria, establecido por razas

Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta
Beagle	Mascota	8.100.000
Border Collie	Mascota	9.300.000
Shih Tzu	Mascota	8.000.000
Yorkshire Terrier	Mascota	8.500.000
Golden Retriever	Mascota	10.200.000
Bulldog Inglés	Mascota	9.300.000

Nota. Análisis Económico

A continuación se muestra el porcentaje de ganancia esperada después de los costos.

Tabla 20.  
Porcentaje de ganancia esperada después de los costos

Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta	Costo Uni. Mp. E Ins.	Margen Contrib.	Costo Guacal/Kennel	Costo Mascota	Costo Bebero	Certificado Salud	Costo Trayecto
Beagle	Mascota	\$8.100.000	\$6.982.845	16,0%	\$ 450.000	\$ 3.500.000	\$ 40.000	\$ 66.845	\$ 2.926.000
Border Collie	Mascota	\$9.300.000	\$6.982.845	33,2%	\$ 450.000	\$ 3.500.000	\$ 40.000	\$ 66.845	\$ 2.926.000
Shih Tzu	Mascota	\$8.000.000	\$6.982.845	14,6%	\$ 450.000	\$ 3.500.000	\$ 40.000	\$ 66.845	\$ 2.926.000
Yorkshire Terrier	Mascota	\$8.500.000	\$6.982.845	21,7%	\$ 450.000	\$ 3.500.000	\$ 40.000	\$ 66.845	\$ 2.926.000
Golden Retriever	Mascota	\$10.200.000	\$6.982.845	46,1%	\$ 450.000	\$ 3.500.000	\$ 40.000	\$ 66.845	\$ 2.926.000
Bulldog Inglés	Mascota	\$9.300.000	\$6.982.845	33,2%	\$ 450.000	\$ 3.500.000	\$ 40.000	\$ 66.845	\$ 2.926.000

Nota. Análisis Económico

### 9.8.6. Bienes de Uso Proyectados

A continuación se enuncian los bienes de uso proyectados

Tabla 21.  
Bienes de Uso Proyectados

<b>Detalle de Inversiones en Bienes de Uso</b>	<b>Monto</b>	<b>Vida Útil en Años</b>
Cinco Portátiles Gama Alta	\$20.000.000	4
Cinco Escritorios	\$5.000.000	6
Cinco Teléfonos IP	\$2.800.000	4
VideoBeam	\$2.000.000	3
Impresora Multifuncional	\$1.850.000	3
Equipos Varios de Oficina	\$2.000.000	5
Total Inversión en Bienes de Uso	\$33.650.000	

Nota. Análisis Económico

### 9.8.7. Financiación

La financiación se definió con un préstamo de 170 millones de pesos a 48 meses de plazo con un interés de 9,8% con el siguiente plan de cuotas, así mismo se tiene un tiempo de 9 meses de gracia de capital.

Tabla 22.  
Proyección de Pago de Cuotas Préstamo de Financiación

Footprint Of Love						
Monto:	170000000	Pesos		Interés Men:	0,00782129	TEM
Cuotas:	48	mensuales		Gracia de capital:	9	meses
Interés anual:	0,098	TEA				
Cuotas	Capital	Interés	Importe de Cuota	Saldo	IVA sobre intereses	Importe total a pagar
Saldo Inicial				170000000		
1	\$ 0	\$ 1.329.619	\$ 1.329.619	\$ 170.000.000	\$ 0	\$ 1.329.619
2	\$ 0	\$ 1.329.619	\$ 1.329.619	\$ 170.000.000	\$ 0	\$ 1.329.619
3	\$ 0	\$ 1.329.619	\$ 1.329.619	\$ 170.000.000	\$ 0	\$ 1.329.619
4	\$ 0	\$ 1.329.619	\$ 1.329.619	\$ 170.000.000	\$ 0	\$ 1.329.619
5	\$ 0	\$ 1.329.619	\$ 1.329.619	\$ 170.000.000	\$ 0	\$ 1.329.619
6	\$ 0	\$ 1.329.619	\$ 1.329.619	\$ 170.000.000	\$ 0	\$ 1.329.619
7	\$ 0	\$ 1.329.619	\$ 1.329.619	\$ 170.000.000	\$ 0	\$ 1.329.619
8	\$ 0	\$ 1.329.619	\$ 1.329.619	\$ 170.000.000	\$ 0	\$ 1.329.619
9	\$ 0	\$ 1.329.619	\$ 1.329.619	\$ 170.000.000	\$ 0	\$ 1.329.619
10	\$ 3.744.804	\$ 1.329.619	\$ 5.074.423	\$ 166.255.196	\$ 0	\$ 5.074.423
11	\$ 3.774.093	\$ 1.300.330	\$ 5.074.423	\$ 162.481.103	\$ 0	\$ 5.074.423
12	\$ 3.803.611	\$ 1.270.812	\$ 5.074.423	\$ 158.677.492	\$ 0	\$ 5.074.423
13	\$ 3.833.360	\$ 1.241.063	\$ 5.074.423	\$ 154.844.132	\$ 0	\$ 5.074.423
14	\$ 3.863.342	\$ 1.211.081	\$ 5.074.423	\$ 150.980.790	\$ 0	\$ 5.074.423
15	\$ 3.893.558	\$ 1.180.864	\$ 5.074.423	\$ 147.087.231	\$ 0	\$ 5.074.423
16	\$ 3.924.011	\$ 1.150.412	\$ 5.074.423	\$ 143.163.220	\$ 0	\$ 5.074.423
17	\$ 3.954.702	\$ 1.119.721	\$ 5.074.423	\$ 139.208.519	\$ 0	\$ 5.074.423
18	\$ 3.985.633	\$ 1.088.790	\$ 5.074.423	\$ 135.222.886	\$ 0	\$ 5.074.423
19	\$ 4.016.806	\$ 1.057.617	\$ 5.074.423	\$ 131.206.080	\$ 0	\$ 5.074.423
20	\$ 4.048.222	\$ 1.026.201	\$ 5.074.423	\$ 127.157.858	\$ 0	\$ 5.074.423
21	\$ 4.079.884	\$ 994.538	\$ 5.074.423	\$ 123.077.974	\$ 0	\$ 5.074.423
22	\$ 4.111.794	\$ 962.628	\$ 5.074.423	\$ 118.966.179	\$ 0	\$ 5.074.423
23	\$ 4.143.954	\$ 930.469	\$ 5.074.423	\$ 114.822.225	\$ 0	\$ 5.074.423
24	\$ 4.176.365	\$ 898.058	\$ 5.074.423	\$ 110.645.860	\$ 0	\$ 5.074.423
25	\$ 4.209.030	\$ 865.393	\$ 5.074.423	\$ 106.436.830	\$ 0	\$ 5.074.423
26	\$ 4.241.950	\$ 832.473	\$ 5.074.423	\$ 102.194.881	\$ 0	\$ 5.074.423
27	\$ 4.275.127	\$ 799.296	\$ 5.074.423	\$ 97.919.754	\$ 0	\$ 5.074.423
28	\$ 4.308.564	\$ 765.859	\$ 5.074.423	\$ 93.611.190	\$ 0	\$ 5.074.423
29	\$ 4.342.263	\$ 732.160	\$ 5.074.423	\$ 89.268.927	\$ 0	\$ 5.074.423
30	\$ 4.376.225	\$ 698.198	\$ 5.074.423	\$ 84.892.702	\$ 0	\$ 5.074.423
31	\$ 4.410.453	\$ 663.970	\$ 5.074.423	\$ 80.482.250	\$ 0	\$ 5.074.423
32	\$ 4.444.948	\$ 629.475	\$ 5.074.423	\$ 76.037.302	\$ 0	\$ 5.074.423
33	\$ 4.479.713	\$ 594.710	\$ 5.074.423	\$ 71.557.588	\$ 0	\$ 5.074.423
34	\$ 4.514.750	\$ 559.673	\$ 5.074.423	\$ 67.042.838	\$ 0	\$ 5.074.423
35	\$ 4.550.061	\$ 524.361	\$ 5.074.423	\$ 62.492.777	\$ 0	\$ 5.074.423
36	\$ 4.585.649	\$ 488.774	\$ 5.074.423	\$ 57.907.128	\$ 0	\$ 5.074.423
37	\$ 4.621.514	\$ 452.908	\$ 5.074.423	\$ 53.285.613	\$ 0	\$ 5.074.423
38	\$ 4.657.661	\$ 416.762	\$ 5.074.423	\$ 48.627.953	\$ 0	\$ 5.074.423
39	\$ 4.694.090	\$ 380.333	\$ 5.074.423	\$ 43.933.863	\$ 0	\$ 5.074.423
40	\$ 4.730.803	\$ 343.619	\$ 5.074.423	\$ 39.203.060	\$ 0	\$ 5.074.423
41	\$ 4.767.804	\$ 306.618	\$ 5.074.423	\$ 34.435.255	\$ 0	\$ 5.074.423
42	\$ 4.805.095	\$ 269.328	\$ 5.074.423	\$ 29.630.160	\$ 0	\$ 5.074.423
43	\$ 4.842.677	\$ 231.746	\$ 5.074.423	\$ 24.787.484	\$ 0	\$ 5.074.423
44	\$ 4.880.553	\$ 193.870	\$ 5.074.423	\$ 19.906.931	\$ 0	\$ 5.074.423
45	\$ 4.918.725	\$ 155.698	\$ 5.074.423	\$ 14.988.206	\$ 0	\$ 5.074.423
46	\$ 4.957.196	\$ 117.227	\$ 5.074.423	\$ 10.031.010	\$ 0	\$ 5.074.423
47	\$ 4.995.967	\$ 78.455	\$ 5.074.423	\$ 5.035.042	\$ 0	\$ 5.074.423
48	\$ 5.035.042	\$ 39.381	\$ 5.074.423	\$ 0	\$ 0	\$ 5.074.423

Nota. Análisis Económico

### 9.8.8. Estado de Resultados

Según la proyección realizada en los análisis previos a continuación se hace la demostración con base en el estado de resultados de la viabilidad económica del mismo con periodo a cinco años.

Tabla 23.  
Estado de Resultados para cinco años

Estado de Resultados	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$ 6.262.200.000	\$ 7.597.200.000	\$ 8.932.200.000	\$ 10.267.200.000	\$ 11.602.200.000
Costo de Ventas	\$ 4.901.957.218	\$ 5.949.383.974	\$ 6.996.810.730	\$ 8.044.237.486	\$ 9.091.664.242
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 1.360.242.782</b>	<b>\$ 1.647.816.026</b>	<b>\$ 1.935.389.270</b>	<b>\$ 2.222.962.514</b>	<b>\$ 2.510.535.758</b>
Gastos de producción Fijos	\$ 162.480.667	\$ 170.193.867	\$ 178.292.727	\$ 185.513.196	\$ 188.742.189
Sueldos de Administración	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000
Sueldos Comerciales	\$ 54.000.000	\$ 56.700.000	\$ 59.535.000	\$ 62.511.750	\$ 65.637.338
Cargas Sociales	\$ 39.600.000	\$ 41.580.000	\$ 43.659.000	\$ 45.841.950	\$ 48.134.048
Publicidad	\$ 168.000.000	\$ 176.400.000	\$ 185.220.000	\$ 194.481.000	\$ 204.205.050
Fletes	\$ 14.400.000	\$ 15.120.000	\$ 15.876.000	\$ 16.669.800	\$ 17.503.290
Impuestos y tasas	\$ 147.068.317	\$ 154.421.732	\$ 162.142.819	\$ 170.249.960	\$ 178.762.458
Varios	\$ 36.000.000	\$ 37.800.000	\$ 39.690.000	\$ 41.674.500	\$ 43.758.225
Arriendo Inmueble	\$ 42.000.000	\$ 44.100.000	\$ 46.305.000	\$ 48.620.250	\$ 51.051.263
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>\$ 807.548.983</b>	<b>\$ 840.315.599</b>	<b>\$ 874.720.546</b>	<b>\$ 909.562.406</b>	<b>\$ 941.793.860</b>
<b>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>\$ 552.693.799</b>	<b>\$ 807.500.427</b>	<b>\$ 1.060.668.724</b>	<b>\$ 1.313.400.108</b>	<b>\$ 1.568.741.898</b>
Intereses	\$ 14.596.522	\$ 13.234.197	\$ 8.563.627	\$ 3.435.341	\$ 39.381
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 538.097.276</b>	<b>\$ 794.266.230</b>	<b>\$ 1.052.105.098</b>	<b>\$ 1.309.964.767</b>	<b>\$ 1.568.702.517</b>
Impuesto a las Ganancias	\$ 161.429.183	\$ 238.279.869	\$ 315.631.529	\$ 392.989.430	\$ 470.610.755
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>\$ 376.668.093</b>	<b>\$ 555.986.361</b>	<b>\$ 736.473.568</b>	<b>\$ 916.975.337</b>	<b>\$ 1.098.091.762</b>

Nota. Análisis Económico



### 9.8.9. Flujo de Efectivo.

#### Proyección de Flujo de Efectivo a cinco años

Tabla 24.  
Proyección de Flujo de Efectivo a Cinco Años

<b>Flujo de Fondos</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ingresos por Ventas	\$ 6.262.200.000	\$ 7.597.200.000	\$ 8.932.200.000	\$ 10.267.200.000	\$ 11.602.200.000
Egresos por Compras M.P.	\$ 4.233.698.948	\$ 6.617.642.244	\$ 6.996.810.730	\$ 8.044.237.486	\$ 9.091.664.242
Sueldos y Cargas	\$ 270.600.000	\$ 302.760.000	\$ 310.698.000	\$ 319.032.900	\$ 327.784.545
Otros Gastos de Producción	\$ 96.664.000	\$ 101.497.200	\$ 106.572.060	\$ 111.900.663	\$ 117.495.696
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	\$ 407.468.317	\$ 427.841.732	\$ 449.233.819	\$ 471.695.510	\$ 495.280.285
Impuesto a las Ganancias		\$ 161.429.183	\$ 238.279.869	\$ 315.631.529	\$ 392.989.430
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 5.008.431.264</b>	<b>\$ 7.611.170.360</b>	<b>\$ 8.101.594.478</b>	<b>\$ 9.262.498.088</b>	<b>\$ 10.425.214.199</b>
Diferencia Operativa	\$ 1.253.768.736	-\$ 13.970.360	\$ 830.605.522	\$ 1.004.701.912	\$ 1.176.985.801
Inversiones	\$ 33.650.000				
<b>Flujo Financiero</b>					
Préstamo	\$ 170.000.000				
Devolución del Préstamo	-\$ 22.115.419	-\$ 60.893.075	-\$ 60.893.075	-\$ 60.893.075	-\$ 5.074.423
<b>Total Flujo Financiero</b>	<b>\$ 147.884.581</b>	<b>-\$ 60.893.075</b>	<b>-\$ 60.893.075</b>	<b>-\$ 60.893.075</b>	<b>-\$ 5.074.423</b>
<b>Diferencia Ingresos - Egresos</b>	<b>\$ 1.368.003.317</b>	<b>-\$ 74.863.435</b>	<b>\$ 769.712.447</b>	<b>\$ 943.808.837</b>	<b>\$ 1.171.911.378</b>
Aporte del Emprendedor	\$ 30.000.000				
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>\$ 1.398.003.317</b>	<b>\$ 1.323.139.882</b>	<b>\$ 2.092.852.329</b>	<b>\$ 2.266.948.719</b>	<b>\$ 3.264.763.707</b>

Nota. Análisis Económico

### 9.8.10. Punto de Equilibrio

Como se indica a continuación la cantidad de ventas a realizar para llegar al punto de equilibrio son de 424 unidades de mascotas en promedio para un total en ventas de \$3.784.941.669.

Precio Promedio	\$ 8.920.513
Costo Var. Promedio	\$ 6.982.845
Contribución Marginal	\$ 1.937.668
Costo Fijo	\$ 822.145.506

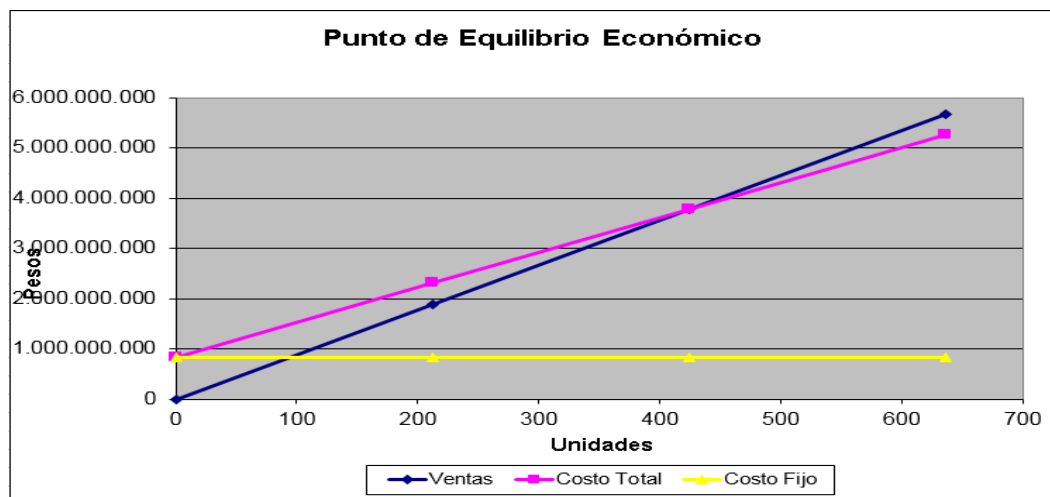


Figura 23. Punto de Equilibrio

Nota. Análisis Económico

Unidades		212	424	636
Ventas	\$ 0	\$ 1.892.470.835	\$ 3.784.941.669	\$ 5.677.412.504
Costo Total	\$ 822.145.506	\$ 2.303.543.587	\$ 3.784.941.669	\$ 5.266.339.751
Costo Fijo	\$ 822.145.506	\$ 822.145.506	\$ 822.145.506	\$ 822.145.506

Equilibrio Unidades                   \$ 424  
Equilibrio en Pesos           \$ 3.784.941.669

### 9.8.11. Tasa Interna de Retorno Y Valor Presente Neto

La tasa de ganancia requerida se fijó en el 50%, como base mínima para la ganancia esperada.

Tabla 25.  
Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto

Flujo del Proyecto	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas		\$ 6.262.200.000	\$ 7.597.200.000	\$ 8.932.200.000	\$ 10.267.200.000	\$ 11.602.200.000
Egresos Operativos		\$ 5.008.431.264	\$ 7.611.170.360	\$ 8.101.594.478	\$ 9.262.498.088	\$ 10.425.214.199
		\$ 1.253.768.736	\$ -13.970.360	\$ 830.605.522	\$ 1.004.701.912	\$ 1.176.985.801
Inversión	-\$ 33.650.000					
Flujo del Proyecto	-\$ 33.650.000	\$ 1.253.768.736	-\$ 13.970.360	\$ 830.605.522	\$ 1.004.701.912	\$ 1.176.985.801
<b>Tasa Interna de Retorno</b>				<b>3626,6%</b>		
<b>Valor Actual Neto</b>				<b>\$ 1.602.204.453</b>		

Nota. Análisis Económico

La tasa interna de retorno se estimó en un 3626.6% con un valor presente neto de \$ 1.602.204.453

### 9.9. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión tienen como finalidad generar puntos de control en diferentes áreas de la organización y lo que busca es permitir generar controles y mejorar en la forma como se realizan los procesos organizacionales, es decir buscan la mejora a través de la identificación de los puntos débiles y fuertes de algunas actividades críticas internas y externas.

- *Tiempo de Despacho de Pedidos:* Este indicador de gestión mide el tiempo de gestión realizado desde el momento que se hace el pedido por parte del cliente y es despachado hacia el mismo. Sin embargo el indicador es afectado por muchos factores externos que pueden afectar sus cifras, no disponibilidad de los criaderos por cierres no previstos, días festivos del calendario colombiano, problemas con la aerolínea, no obstante con la elaboración del indicador y con su control constante se busca que se mitiguen todo tipo de factores que puedan afectar la imagen de la empresa, o que pongan en riesgo la vida de las mascotas, lo cual es la prioridad principal, aun sobre la satisfacción del cliente.
- *Tiempo de Respuesta a Consultas, Peticiones, Quejas o Reclamos.* Este indicador busca minimizar los tiempos de respuesta en cuanto a todo tipo de comunicaciones por parte del cliente que requiera de la atención de un operador o correo electrónico.
- *Nivel de Satisfacción del Cliente.* Este indicador es para clientes potenciales y clientes que hayan adquirido alguna de las mascotas, y busca medir el nivel de satisfacción en cuanto a la atención del primer contacto y postventa, esto con base en la premisa del seguimiento a las mascotas después de que han sido entregadas a sus nuevos dueños
- *Tiempo de Disponibilidad de la Plataforma Web.* Este indicador hace referencia a las modificaciones y actualizaciones realizadas sobre la página web de la empresa, la cual es la designada para gestionar los pagos en línea y comunicación con el cliente en chat online, por lo cual sus tiempos de no disponibilidad deben ser muy cortos

- *Cumplimiento de los parámetros de viaje de las mascotas.* Para dicho indicador se hace toma de inventario de todos los elementos necesarios para garantizar el viaje seguro y lo más cómodo posible para la mascota, para dicho indicador se tiene una exigencia del 100% de los elementos.
- *Tiempos de Respuesta en la gestión administrativa,* Esta gestión se mide en la cantidad de tiempo que toma en enviarse la información pertinente de forma web al comprador, es decir, el historial del cachorro, vacunas, hoja de vida médica, factura, hoja de vida del descendencia genealógica
- *Gestión de Proveedores.* Mide el tiempo que se toma el proveedor desde el momento que se realiza el pedido, hasta cuándo se encuentra listo para la entrega del mismo, es decir mide el tiempo de gestión en despachar una mascota para envío.
- *Calidad del Producto antes de despacho.* Dado que el en la línea logística el encargado de realizar el sostenimiento de las mascotas es el criadero es importante realizar una revisión de calidad de la mascota, que cumpla con todos los parámetros de calidad establecidos antes de ser despachada al cliente final, por ello por medio de un checklist se revisa el estado de salud, la piel, las uñas, los dientes, ojos, órganos reproductivos (que no se encuentren esterilizados), entre otros factores.
- *Cumplimiento de Políticas Medioambientales Internas.* La medición de este indicador se establece con base en la cantidad de directivas medioambientales definidas y el seguimiento en cuanto a su cumplimiento, tales como disposición

de residuos orgánicos animales, reciclaje, reutilización, ahorro de energía, entre otras.

- *Nivel de Ausentismo Laboral por empleado.* Con este indicador se busca hacer seguimiento al ausentismo laboral producto de factores justificados, tales como enfermedad con incapacidad, licencias, permisos especiales, entre otros, dado que este tipo de ausencias pueden afectar la gestión realizada para los clientes.

Tabla 26.  
Indicadores De Gestión

	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Meta</b>
1	Tiempo de Despacho de Pedidos:	$(\text{Días hábiles que se realiza el envío} / \text{Días hábiles que se debe enviar la mascota}) * 100$	$\geq 90\%$
2	Tiempo de Respuesta a Consultas, Peticiones, Quejas o Reclamos.	$(\text{Tiempo de Respuesta} / \text{Tiempo definido para responder}) * 100$	$\leq 100\%$
3	Nivel de Satisfacción del Cliente	$(\text{Número de Clientes Satisfechos} / \text{Número de Clientes Encuestados}) * 100$	$\geq 96\%$
4	Tiempo de Disponibilidad de la Plataforma Web	$(\text{Horas de Interrupción} / \text{Horas de Servicio al mes}) * 100$	$\leq 1\%$
5	Cumplimiento de los parámetros de viaje de las mascotas	$(\text{Número de Requisitos Cumplidos} / \text{Numero de Requisitos Exigidos}) * 100$	$= 100\%$
6	Tiempos de Respuesta en la gestión administrativa	$(\text{Tiempo de Gestión} / \text{Tiempo definido para Gestionar}) * 100$	$\geq 96\%$
7	Gestión de Proveedores	$(\text{Tiempo de Despacho} / \text{Tiempo definido para Despacho}) * 100$	$\leq 100\%$
8	Calidad del Producto Antes de Despacho	$(\# \text{ de Factores de Calidad Encontrados} / \# \text{ de Factores Requeridos}) * 100$	$\geq 98\%$
9	Cumplimiento de Políticas Medioambientales Internas	$(\# \text{ de Políticas Cumplidas} / \# \text{ de Políticas Establecidas}) * 100$	$\geq 80\%$
10	Nivel de Ausentismo Laboral por empleado	$(\# \text{ de Horas de Ausentismo justificado al Mes} / \# \text{ de Horas laborales al mes}) * 100$	$\leq 5\%$

Nota. Elaborado con base en la necesidad de indicadores de gestión.

## 9.10. Lienzo CANVAS Final

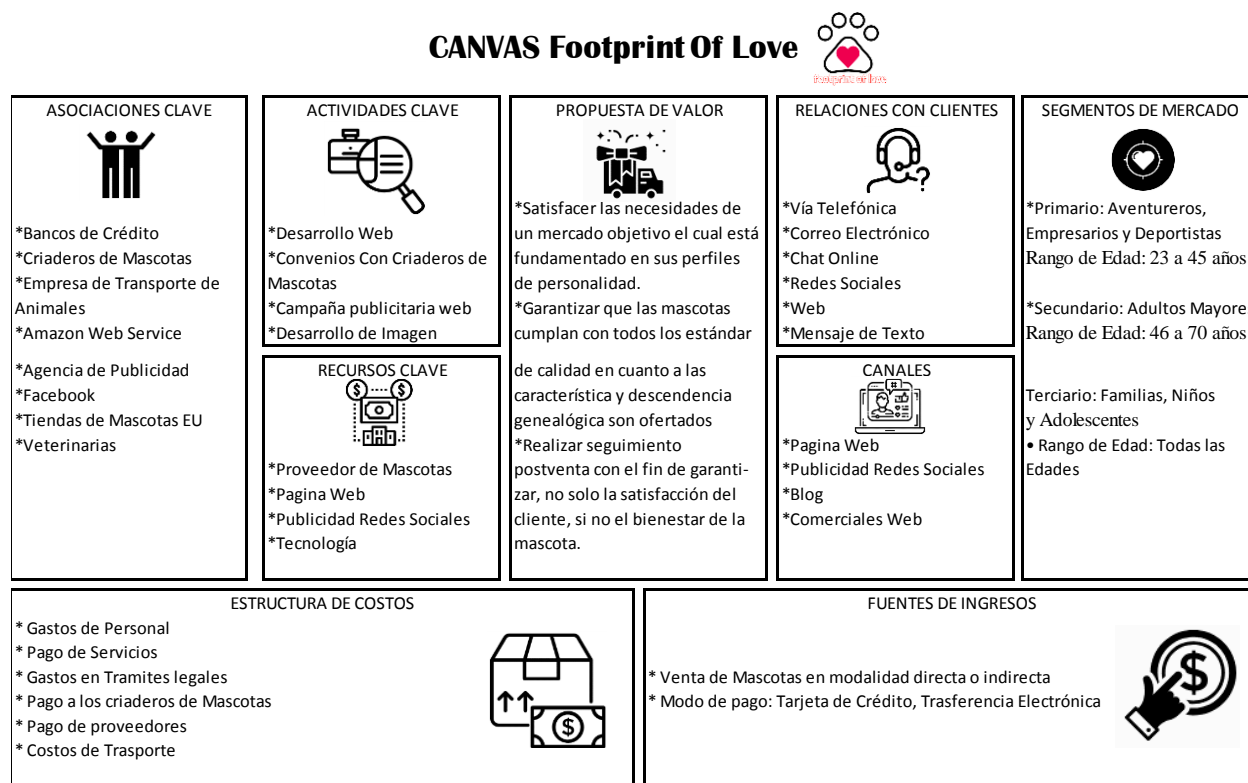


Figura 24. CANVAS del Proyecto

Nota. Elaboración del contenido con base en el modelo CANVAS

## 10. Conclusiones

El modelo de negocios propuesto por Osterwalder (2004) a través de su tesis doctoral y con posterioridad con la publicación del libro *Generación de Modelos de Negocios* en el 2011, ha puesto de manifiesto una nueva forma de innovar al interior de las organizaciones, especialmente cuando el mercado se ha internacionalizado y las diferencias entre unos competidores y otros parece no ser percibida entre los clientes. En efecto, a partir de los modelos de negocios es posible innovar a través de un proceso que exige explorar la empresa, analizar el mercado y los segmentos de clientes, y la construcción de hipótesis sobre las posibles rutas que se pueden seguir. El modelo Canvas permite en todo sentido no sólo revisar cada uno de los factores críticos, sino aumentar la percepción respecto del negocio, las relaciones que subyacen dentro de los componentes y una mejor forma de interpretar el negocio con ayuda de las imágenes y los esquemas.

En total, fueron nueve bloques que se analizaron y elaboraron a fin de construir una oferta de valor para Footprint Of love, para un segmento de clientes esencial: el sector público. Así, el modelo permitió descubrir los canales más idóneos de comunicación, las relaciones que se debía establecer con los clientes y usuarios, los recursos y las actividades claves para llegar a implementar la oferta de valor, los asociados claves para el desarrollo de las actividades y la potencialización de los recursos, las fuentes de ingresos y la estructura de costes requerida para la oferta de valor elaborada.



El proyecto permitió exponer que en el momento de escoger una mascota para comprar, el cliente está dispuesto a auto clasificarse en un perfil psicográfico en el cual encaje, con el fin de recibir sugerencias directas en cuanto a las personalidades de los caninos y la posible compatibilidad, es decir que las categorías seleccionadas para el proyecto poseen aceptación por parte del público y además son clave al momento de la captación del cliente, ya que en la mayoría de las ocasiones el comprador se siente indeciso cuando se enfrenta a una compra con muchas posibilidades y poca guía. Es decir que la persona debe considerarse identificada con la mascota que está comprando.

En cuanto a la viabilidad económica del proyecto se determinó que el negocio de venta de mascotas desde Colombia hacia Miami, con el perfil de canal de ventas, elaborado en el presente documento y gracias a factores de la economía mundial, en cuanto a la equivalencia del valor del dinero entre países, dieron como resultado una gran posibilidad de ganancias en este tipo de mercado, debido a que aunque los costos y gasto operacionales son altos, con base en los precios de las mascotas en los Estados Unidos, el margen de ganancia es considerablemente lucrativo, lo cual convierte a “Footprint Of Love” en un negocio viable financieramente.

A pesar de las dinámicas sociales de la actualidad que se han perfilado a la adopción de mascotas de origen no definido, es decir perros de la calle o de razas mestizas, es importante resaltar que el nicho de mercado que busca razas puntuales por sus características genéticas en cuanto apariencia y/o comportamiento es de gran tamaño y que muchas personas no están dispuesta a dejar a la suerte este tipo de factores, ya que en muchas de estas adopciones de perros mestizos, se presentan devoluciones al no generarse compatibilidad o por comportamiento

no adecuado por parte del canino, es por ello que las personas prefieren realizar una inversión de alto costo, con el fin de garantizar que el animal que va ser de compañía permanente cumpla con ciertos requerimientos.

Para que el negocio tenga éxito, Footprint Of Love debe contar con proveedores que garanticen y provean de forma efectiva de todos los elementos que se requieran para el correcto funcionamiento del negocio, es decir, que en el momento de hacer algún requerimiento, ya sea de las mascotas o de los elementos necesarios para trasportarlas, estos sean facilitados de forma rápida, ya que uno de los puntos críticos de este tipo de negocio es el manejo de los tiempos desde el momento que se realiza la compra, hasta el momento que llega al comprador, por ende todos los eslabones de la cadena de distribución deben ser confiables.

## 11. Referencias

- Aldana Fariñas, E. D. C., Ibarra Santa Ana, M. T. D. C., & Loewenstein Reyes, I. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26).
- Álvarez, Paredes-Aldama, Paredes, y Croda-Borges (2012). *Herramientas metodológicas para la innovación social. Un acercamiento desde la perspectiva de emprendedores potenciales*. Unal. México.
- Bravo y Cárdenas Astudillo (2016). Estudio comparativo entre el plan de negocios y el método CANVAS como herramientas de decisión para el emprendedor. caso de análisis: emprendimientos liderados por la Corporación Internacional Construir Ecuador (COINCE) y la Corporación Humor y Vida (CHV) (Bachelor's thesis, Quito, 2016.).
- Cano, L. Z., Morejón, V. M., & Sandoval, E. C. (2012, May). Estudio De Caso: Análisis De La Aplicación De La Segmentación De Mercado Como Estrategia Para Las Pequeñas Empresas.”. In *Global Conference on Business and Finance Proceedings* (pp. 1055-1060).
- Castillo, I. A. (2002). La formación de emprendedores. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 10(1), 45-54.
- Gómez, R., Hernando, J., & Mitchell, D. (2014). *Innovación y emprendimiento en Colombia- Balance, perspectivas y recomendaciones de política: 2014-2018*.
- Herrera, D. C. F. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107), 118-142.

- Lino, y Agustina (2013). La difusión de la ley de protección de animales domésticos y su impacto en el maltrato canino en el cantón La Libertad 2012 (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2013.).
- Marshall, A. (1980). *The Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Mataix, C., Moreno, A., Álvarez, N., Álvarez, M. y Ibisate, Á. (2008). La estructuración de las relaciones con Grupos de Interés (stakeholders) como fuente de innovación organizativa. II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, 447-457.
- Mauborgne, R. y Chan, W. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.
- Nuchera, A., Morote, J. y Serrano, G. (2002). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Madrid: Ediciones Pirámide.
- OCDE (2008). Perspectivas del empleo 2008. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración de España. 368 p.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach. Tesis doctoral, Universidad de Lausanne, Laussane, Francia.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocios. Barcelona: Deusto.
- Petit Torres, E. E. (2007). La gerencia emprendedora innovadora como catalizador del emprendimiento económico. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3), 495-506.
- Ponti, F. (2001). La empresa creativa: Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones. Madrid: Granica.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84 (12), 42-57.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 89 (1), 32-49.

- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* (23), 12-25.
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & gestión* (26), 94-119.
- Ruelas-Gossi, A. (2004). Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande. *Harvard Business Review*, 82(2), 54-63.
- Salinas y Bayter (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (75).
- Vallado, R. (2013). *Valor Económico Agregado*. Mérida (México): Universidad Autónoma de Yucatán.
- Vidal, I. (2012). Porter y Kramer: El principio de Valor Compartido. *Ganar-Ganar* (54), 26-29.

## 12. Apéndice

### Market Studio

1. Age
2. Profession
3. Location
4. Average income
  
5. Are you interested in acquiring a pet?
  - A) Yes
  - b) No
  
6. Among the following options, what type of pet would you acquire?
  - a) Cat
  - b) Dog
  - c) Birds
  - d) Fishes
  - e) Rodents
  - f) Others

7. With which of the following categories of pet pets do you feel more affinity?

- a) Adventure Mascots
- b) Show or Competition mascots
- c) Family or Company pets

8. With which of the following motivations do you feel more affinity for acquiring a pet dog?

- a) Receive Love
- b) Create a family bond
- c) Satisfying competition achievements
- d) Feeling accompanied
- e) Other
- f) None