

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Nevada Canina

Trabajo de Grado

Néstor Eduardo Perdomo López

Juan Manuel Millán Venegas

Bogotá, Colombia
2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Nevada Canina

Trabajo de Grado

Néstor Eduardo Perdomo
Juan Manuel Millán Venegas

Centro de emprendimiento

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia
2016

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto es una semilla que nació de un sueño; cada esfuerzo y cada sacrificio están convirtiendo este sueño en realidad. En enero del 2017 nos sentiremos orgullosos del camino que hemos recorrido, viendo nacer una idea en una gran empresa. Darse cuenta de nuestras capacidades nos llena de felicidad como también ver nuestras familias sentirse orgullosas de nosotros, ya que ellos son nuestra motivación principal, agradeciéndoles todo lo que nos han brindado, desde la importancia de la educación como también los valores humanos que hoy nos caracterizan como profesionales entregados a un mejor futuro para todo un mundo.

Nestor Eduardo Perdomo López

Juan Manuel Millán Venegas

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
1. OBJETIVOS.....	11
1.1 Objetivo General	11
1.2 Objetivos Específico.....	11
2. ANÁLISIS DE MERCADO	11
2.1 Segmentación	11
2.1.1 Segmentación Geográfica.....	11
2.1.2 Segmentación Demográfica.....	12
2.1.3 Segmentación Psicografica.....	13
3. PRODUCTO	13
3.1 Propuesta de Valor	13
3.2 Descripción Producto	13
4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	14
4.1 Plaza	14
4.2 Promoción	14
4.3 Producto	14
4.4 Precio.....	14
4.5 Estrategia de posicionamiento con redes de contactos.....	15
5. DOFA	15
5.1 Estrategias FO (Fortalezas, Oportunidades).....	17
5.2 Estrategias FA (Fortalezas, Amenazas).....	17
5.3 Estrategias DO (Debilidades, Oportunidades)	17
5.4 Estrategias DA (Debilidades y amenazas)	18
6. ANÁLISIS DE COMPETENCIA	18
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
7.1 Análisis de Cargos.....	20
8. NORMATIVIDAD	21
9. PLAN ECONÓMICO	22
9.1 Plan de Inversiones.....	22
9.2 Estimación de Ventas	22
9.3 Estructura de Costos.....	23
9.4 Estados Financieros.....	26
10. REFERENCIAS	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Competencia	18
Figura 2. Comparativo Helados.	19
Figura 3. Organigrama	20

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación del Mercado	12
Tabla 2. Margen de Contribución.....	23
Tabla 3. Costos y Gastos Fijos	24
Tabla 4. Participación Punto de Equilibrio.....	25
Tabla 5. Estado de Pérdidas y Ganancias Mensual (Primer año).....	26
Tabla 6. Flujo de Caja Mensual.....	27
Tabla 7. Estado de Resultados Proyectado Anual	30
Tabla 8. Flujo de Caja Proyectado	31
Tabla 9. Balance General Proyectado	32

GLOSARIO

APPA: Asociación Colombiana para Perros Pastores Alemanes

BARF: Biologically Appropriate Raw Food (Alimentos Crudos Biologicamente Apropriados). (Pet Darling, 2015)

Diversificación: Es el proceso mediante el cual una empresa se introduce en nuevos mercados y en nuevos productos. (debitoor, 2016)

DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas. La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es un instrumento viable para análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas. (Talancón, 2007)

ICA: Instituto Colombiano Agropecuario (Instituto Colombiano Agropecuario, s.f.)

Participación de Mercado: Se conoce como “participación de mercado” al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico. (Headways, 2016)

Penetración de Mercado: Consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. (eumed, 2014)

Snack: Pequeña porción de comida normalmente consumida entre comidas. (millan, 2009)

RESUMEN

Nosotros somos Nevada Canina una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de helados para perros. Estamos ubicados en Bogotá, en el barrio Cedritos. Nos enfocamos en el mercado de dueños de perros, donde la tendencia de las familias es humanizarlos, otorgándoles el mejor bienestar a sus mascotas a cambio de un afecto y fidelidad incondicional. Como dueños de perros hemos vivido y evidenciado esta tendencia en nosotros y en numerosos dueños de perros con los que hemos interactuado y creado amistades. Los cuales nos comparten sus dolores de cabeza como también sus alegrías.

Nuestra misión es ofrecer una experiencia nutritiva, refrescante y divertida, para nuestros amigos incondicionales de cuatro patas.

Visión: Para el 2021 Nevada Canina será la marca más reconocida de helados para perros en el mercado colombiano, con ventas superiores a los 400 millones de pesos al año.

Los helados de Nevada Canina son un Snack natural que se divide en dos líneas. Tenemos la línea de helados de proteína y la línea de helados de fruta con agua o con yogurt. Su presentación es un recipiente plástico en forma de platón, con un diseño llamativo para el comprador y un óptimo snack para el perro.

Actualmente, existen diferentes tipos de snacks como los son las galletas, gomas, huesos pasteles, helados, entre otros. Nuestros helados son un snack no muy común en el mercado y poco explotado. Hoy día, encontramos una oferta limitada de este producto. Teniendo en cuenta esta oportunidad creamos un diferenciador siendo una empresa especializada en helados para perros con una gran variedad de sabores, un diseño atractivo para el dueño y un envase pensado exclusivamente para el perro. Nuestra ventaja competitiva es la calidad de nuestros productos. Para garantizar esta calidad, tenemos dentro de nuestro equipo de trabajo a una veterinaria especializada en nutrición canina (Barf), de la clínica de especialidades veterinarias el country; y la consultoría de Carlos Gutiérrez, médico veterinario español reconocido internacionalmente por sus conocimientos en nutrición para perros.

Relacionándonos constantemente con nuestros amigos dueños de perros, logramos identificar el segmento de mercado para nuestros productos. Dueños de perros, Jóvenes adultos, profesionales entre los 28 y 40 años de edad, solteros, sin hijos en su mayoría, y que ven a su mascota no como un animal o la mascota de la familia, sino como si fuera un humano más, sus propios hijos. Trabajan muy duro y lo único que quieren, en su tiempo libre, es pasar tiempo con sus perros, saliendo a pasear al parque mínimo una hora al día. Constantemente están comprándole comida y accesorios a sus mascotas para consentirlas y sentirse los mejores dueños del mundo. Su grado de humanización hacia el perro es tan alto, que compran productos que usualmente un perro no usaría, como zapatos, ropa, correas personalizadas, comida humana (vegetales, arroz, carnes, dieta barf) y una gran variedad de juguetes. Este segmento siempre tiene una necesidad de encontrar productos nuevos que llenen de emoción, felicidad y gusto a sus perros y les brinde el mejor bienestar hacia

ellos, tal como lo haría una mamá con su hijo. Estas personas son de estrato 4 para arriba, ya que la inversión que hacen en sus mascotas es elevada y tienen la capacidad para hacerlo.

Palabras Clave: Helados, perros, BARF, empresa, cliente, snacks

ABSTRACT

We are Nevada Canina a company dedicated to the manufacture and commercialization of ice cream for dogs. We are located in Bogota, in the district of Cedritos. We focus on the market of dog owners, where the tendency of families is to humanize them, granting the best welfare to their pets in exchange for affection and unconditional fidelity. As dog owners we have lived and evidenced this trend in us and in numerous dog owners with whom we have interacted and created friendships. Which share their headaches as well as their joys.

Our mission is to provide a nutritious, refreshing and fun experience for our four-legged stalwart friends.

Vision: By 2021 Nevada Canina will be the most recognized brand of dog ice cream in the Colombian market, with sales exceeding 400 million pesos per year.

The Canine Nevada Ice Cream is a natural Snack that is divided into two lines. We have the line of protein ice cream and the ice cream line with water or yogurt. Its presentation is a plastic bowl in the shape of a platter, with a striking design for the buyer and an optimal snack for the dog.

Currently, there are different types of snacks such as cookies, gums, bones cakes, ice cream, among others. Our ice creams are a snack not very common in the market and little exploited. Today, we find a limited offer of this product. Given this opportunity we create a differentiator being a company specialized in ice cream for dogs with a great variety of flavors, an attractive design for the owner and a container designed exclusively for the dog. Our competitive advantage is the quality of our products. To guarantee this quality, we have within our work team a veterinarian specializing in canine nutrition (Barf), veterinary specialty clinic country; And the consultancy of Carlos Gutiérrez, Spanish veterinarian recognized internationally for his knowledge in nutrition for dogs.

By constantly interacting with our friendly dog owners, we were able to identify the market segment for our products. Dog owners, Young adults, professionals between the ages of 28 and 40, single, with no children at all, and who see their pet not as an animal or the family pet, but as if it were a human more, Their own children. They work very hard and the only thing they want, in their spare time, is spending time with their dogs, going for a walk in the minimum park an hour a day. They are constantly buying food and accessories for their pets to pamper themselves and feel like the best owners in the world. Their degree of humanization towards the dog is so high that they buy products that a dog would not normally use, such as shoes, clothes, personalized belts, human food (vegetables, rice, meats, barf diet) and a variety of toys. This segment always has a need to find new products that will fill your dogs with excitement, happiness and taste and give them the best comfort for them, just as a mother would with her child. These people are stratum 4 up because the investment they make in their pets is high and they have the ability to do so.

Keywords: Ice creams, dogs, BARF, company, customer, snacks

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de helados para perros ofreciendo una experiencia nutritiva, refrescante y divertida.

1.2 Objetivos Específico

- Desarrollar mediante la metodología CANVAS en la totalidad el plan de negocios para la implementación de la empresa Nevada Canina.
- Desarrollar la evaluación financiera con el objetivo de observar la viabilidad del proyecto
- Desarrollar las estrategias de comercialización y mercadeo
- Diseñar el proceso de elaboración de los helados.

2. ANÁLISIS DE MERCADO

2.1 Segmentación

2.1.1 Segmentación Geográfica

La actividad económica de Nevada Canina se desarrollará inicialmente en la ciudad de Bogotá, y posteriormente se incursionará en las principales ciudades de Colombia. El exitoso posicionamiento de nuestros productos en Bogotá nos dará la oportunidad de capitalizarnos y apalancarnos para la expansión. A continuación, podemos ver la oportunidad que ofrece Bogotá para el desarrollo de nuestra actividad.

Según las encuestas realizadas por Gfk, multinacional especializada en investigación de mercados, muestra que el 29% de los colombianos tienen mascotas. El 80% de los que tienen mascotas tienen perros, es decir que el 16% de la población colombiana son dueños de perros. Colombia tiene una población de 48.632.230, según cifras ajustadas del DANE y Bogotá, la ciudad más poblada del país, tiene 7.965.449 habitantes. Ahora bien, con estos datos podemos calcular el número de personas que son dueños de perro. El resultado es que, de los 48 millones de habitantes, 14 millones (14.103.346) tienen mascota, y 11 millones (11.282.677) de ellos prefieren los perros

y son dueños de al menos uno. Ahora calculamos estas proporciones al mercado de Bogotá. En Bogotá hay 8 Millones (7.965.449) de habitantes, y eso multiplicado por el 16 %, que es el porcentaje de la población que son dueños de perros, es decir, existen 1.847.984 personas que comparten la experiencia de tener un amigo de 4 patas en su hogar. Según los estudios de Euromonitor International, una de las firmas de investigación de mercados más reconocidas del mundo, el valor del mercado de comida de perros durante el 2015 en Colombia fue de 507 billones de pesos. (Euromonitor, 2016) Es un mercado enorme que está en crecimiento, pero ahora calculemos esta cifra a nuestro segmento en Bogotá. Para hacerlo sencillo, el 16% de la población colombiana vive en Bogotá, y si calculamos la misma proporción, encontramos que el valor del mercado de comida para perros en la capital es de 83 billones de pesos al año. Ahora si podemos dimensionar y darnos cuenta del gran tamaño que tiene este mercado y la gran oportunidad que existe de tomar una parte de la torta.

Tabla 1.

Segmentación del Mercado

Segmentación del Mercado	
Mercado Potencial	83 billones de pesos al año en la categoría de comida para perros en la ciudad de Bogotá

Fuente Elaboración Propia

2.1.2 Segmentación Demográfica

Nevada Canina se enfoca en jóvenes – adultos profesionales ente los 28 y 40 años de edad. La razón por la que nos enfocamos en este segmento de mercado, se debe a los resultados de los estudios estadísticos realizados por Fenalco, donde indican que en Colombia el 36% de las personas que tienen mascotas son divorciadas y el 32% de las personas con mascota realizan algún deporte. Conviviendo y observando en las pequeñas comunidades de dueños de perros que se reúnen en los parques del norte de Bogotá, se evidencia una gran cantidad de personas solteras, divorciadas o casadas sin hijos, donde su hijo es el perro y una de sus principales preocupaciones es el bienestar tanto del perro como del dueño. Frecuentemente realizan actividades físicas como; trotar, montar bicicleta, caminar o practicar deportes caninos como disc dog y agility. Este tipo de actividades genera vínculos de amistad entre los dueños de perros, donde su principal tema de conversación es compartir experiencias vividas con su perro, tanto de dolor como de alegría, y así mismo se aconsejan sobre los mejores productos y oportunidades para brindarle bienestar a su perro.

2.1.3 Segmentación Psicografica

Las personas dentro de este segmento tienen una personalidad muy particular. Son muy amistosos entre sí y les encanta conocer nuevas personas y crear nuevas relaciones. Un patrón de consumo importante es que, aunque siempre buscan darle lo mejor a sus mascotas, no descuidan la variable precio y siempre tienen en cuenta las opciones más asequibles. En otras palabras, nos dimos cuenta que la variable precio juega un papel muy importante a la hora de la decisión de compra.

3. PRODUCTO

3.1 Propuesta de Valor

Nevada Canina ofrece al consumidor una experiencia para interactuar con su mascota, brindándole un helado refrescante, nutritivo y asequible.

3.2 Descripción Producto

Los productos son helados para perros, como una alternativa nueva de snacks. Los helados se dividen en dos líneas, la primera son helados de proteína y la segunda son helados de fruta. Los helados de proteína son a base de agua y ofrecemos los siguientes sabores: pollo, pavo, ternera, carne de res y menudencias. En los helados de frutas ofrecemos dos variedades, unos a base de agua y otros a base de yogurt natural. Sus sabores son: fresa, banano, manzana y pera.

Tanto los ingredientes como las porciones por unidad de helado están estandarizadas por nuestros dos expertos en nutrición canina alternativa y dietas Barf, el doctor Carlos Gutiérrez y la doctora Silvia Ramírez.

Los envases de estos helados son un contenedor plástico transparente de 8 onzas. Sus dimensiones son 4 centímetros de alto y 11 centímetros de ancho. Tiene una forma circular pensada para la facilidad del consumo del canino.

El contenedor viene sellado por una tapa de plástico transparente en la parte superior del envase y cuenta con una etiqueta con la siguiente información: nombre de la empresa, logo y el sabor del helado. La parte exterior del contenedor viene decorado con diseños alusivos a los perros, como huesos, huellas, etc. En la base del contenedor se encuentra la fecha de vencimiento y el lote de producción. Podrá ver la foto del producto en el anexo 1.

4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

4.1 Plaza

Inicialmente los helados se venderán en sitios frecuentados por dueños de perros, como ciclo vía, parques y ferias caninas. Para ello se realizarán salidas planeadas a estos lugares para dar a conocer la marca y así mismo ofrecer nuestros helados. Apoyados con nuestras neveras, que estarán ubicadas estratégicamente en aquellos lugares donde la mayor cantidad de dueños de perros se reúnen a descansar e interactuar con sus mascotas, como lo son los parques y recorridos delimitados por la ciclo vía.

4.2 Promoción

Para promocionar nuestros helados, utilizaremos las redes sociales como Instagram y Facebook, donde el cliente nos buscara por la foto ofrecida al adquirir un helado de nuestra marca. En la foto se encontrará el dueño y su perro disfrutando su helado. De esta manera generaremos una recordación de marca y una difusión del contenido de la foto al compartirla con su red de contactos, generando nuevos potenciales clientes. En nuestras redes sociales se encontrarán 2 principales tipos de contenido. Primero, las fotos de los clientes compartiendo con sus mascotas y los helados caninos. Segundo, se compartirán tips para educar y mantener al perro en óptimas condiciones.

4.3 Producto

Las estrategias en producto para diferenciarnos frente a los competidores, se enfoca en 3 aspectos. Primero: Facilidad de consumo pensado en el perro proporcionado por el envase. Segundo: Que el diseño del envase y del helado, proyecte dos sensaciones, exclusividad y calidad nutricional. Tercero: Se obsequiarán juguetes, huesos, etc. por la compra de una cantidad significativa de helados establecida por Nevada Canina.

4.4 Precio

Para fidelizar o generar la recompra de nuestros productos, se utilizarán el siguiente valor agregado como estrategia de precio. Esta estrategia se implementará durante los primeros meses, con el fin de captar nuevos clientes y generar la recompra. La estrategia consiste en ofrecer un helado adicional por la compra de un Six pack.

4.5 Estrategia de posicionamiento con redes de contactos

Para apalancar nuestro crecimiento y que nuestro negocio sea escalable, utilizaremos nuestros contactos creados en el sector canino.

Como dueños de perros, generamos nexos de amistad a la hora de buscar nuestro perro, los mejores productos y servicios para el cuidado de ellos. En una ocasión tuvimos la oportunidad de trabajar con Tierra Nueva, un centro de adiestramiento canino reconocido nacional e internacionalmente por su excelente trabajo en obediencia canina, ubicada en Cajica, en donde trabajábamos todos los martes, jueves y sábados de nueve de la mañana hasta el mediodía. Nuestra actividad consistía en fotografiar momentos exclusivos durante y después de la clase de adiestramiento, para capturar situaciones de emoción y felicidad vividas por el dueño y su mascota. Durante este tiempo, creamos un fuerte lazo de amistad con tierra nueva y sus clientes, abriéndonos las puertas para introducir y dar a conocer nuestros helados caninos. Otro contacto generado dentro de Tierra Nueva, fue con el Doctor Tamayo, presidente de la APPA (Asociación Colombiana para Perros Pastores Alemanes), quien es el encargado de organizar eventos y exhibiciones de esta raza. Vemos una oportunidad de tener presencia en estos eventos con nuestros productos y así empezar a posicionar la marca Nevada Canina en este escenario. Y finalmente el vínculo que generamos en la Clínica de especialidades Veterinarias el Country, donde cuentan con una zona exclusiva de productos para perros, existiendo una oportunidad de mostrar nuestra marca. Con estas oportunidades podremos expandir la marca como también obtener mayores utilidades.

5. DOFA

Para analizar las características internas y la situación externa de Nevada Canina, realizamos el análisis de la matriz DOFA, que nos permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proyecto. Identificando estas variables se desarrollaron unas estrategias para apalancarnos con nuestras fortalezas y oportunidades y contrarrestar las debilidades y amenazas.

Las tres debilidades que identificamos son: Recursos financieros limitados, menor experiencia en el mercado vs competidores y capacidad de producción limitada. Debido a que estamos iniciando, los recursos financieros propios son limitados y no contamos con la facilidad de invertir grandes cantidades de dinero para soportar el crecimiento de la compañía, y aumentar la capacidad de producción, por tal razón debemos recurrir a préstamos e inversionistas a medida que vayamos creciendo. Nuestros competidores han recorrido ya una curva de aprendizaje en nuestro mercado, cosa que los pone en ventaja frente a nosotros.

Ahora bien, existen 5 oportunidades principales para el éxito de Nevada Canina. La primera es nuestro producto, un producto sin explotar en el mercado. Actualmente existen empresas contadas

con los dedos de la mano, que producen y comercializan helados para perros. Los helados para perros se encuentra en el inicio de su curva de ciclo de vida y eso nos posiciona como uno de los pioneros. Falta mucho por explorar con este producto, la demanda está creciendo y la oferta actual es muy poca. Enfocaremos todos nuestros esfuerzos para tomar esta oportunidad y posicionarnos en la mente de nuestro segmento de mercado. La segunda oportunidad es que el mercado de PET FOOD ha crecido un 11%, según Euromonitor, desde los últimos tres años. Claramente podemos evidenciar este crecimiento al recorrer los parques de la ciudad. Esto abre las puertas a nuestra tercera oportunidad: El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos, productos de humanos diseñados para perros. Los Helados de nevada canina atacan directamente a este nicho de mercado para satisfacer esta nueva necesidad de los dueños de perros. Como consecuencia, se abre una cuarta oportunidad que es la oportunidad de desarrollar nuevos productos, que funcionen como complemento de nuestros helados, que son la propuesta de valor. Por último y para cerrar las oportunidades que nos ofrece el mercado, es el crecimiento que tendrá el segmento de PET FOOD por los próximos 5 años, un crecimiento sostenido del 5% anual. Estas cifras son el resultado de los estudios realizados por Euromonitor, empresa especializada en la investigación de mercados.

Ahora, como parte del análisis interno de Nevada canina, identificamos las siguientes fortalezas del proyecto. Primero: alto conocimiento del segmento del mercado. Como dueños de perros y pertenecientes a mismo segmento de mercado que atacamos, conocemos perfectamente nuestras necesidades y las necesidades de los contactos que hemos generado en los últimos años con la comunidad de dueños de perros. Tenemos información de primera mano de nuestros clientes y eso nos pone en una posición de ventaja. Nuestra segunda fortaleza son nuestros productos innovadores. Entramos en el mercado innovando con nuevas variedades de sabores y con el concepto especializado de heladería para perros. Finalmente, la fortaleza más importante es que contamos con expertos nutricionistas que formulan los productos de nevada canina, garantizando un producto certificado por el ICA y un producto altamente nutritivo que va de la mano con nuestra misión.

Sin embargo, existen amenazas que afectan directamente la perdurabilidad de nevada canina en el mercado y es importante tenerlas en cuenta y desarrollar estrategias para prever cualquier situación amenazante. Existe una amenaza causada por la entrada de nuevos competidores al mercado. Debido a que el mercado de Pet care es un segmento atractivo, existe una gran cantidad de empresas que están empezando a incursionar con una gran variedad de productos sustitutos de Helados para perros y eso nos coloca en una posición peligrosa. Por otro lado, una amenaza para cualquier empresa que inicia en Colombia son los elevados impuestos que hay que pagar al estado. No es fácil para una empresa que inicia operaciones poder crecer y obtener utilidades después de pagar elevadas sumas de impuestos. Esta situación es una amenaza no solo para nosotros sino para todos los competidores, lo cual nos pone en igualdad de condiciones. Por último, es importante destacar que los clientes tienen un poder de negociación significativo, debido a que existen varios sustitutos en el mercado que le ofrecen alternativas al consumidor si no está satisfecho con lo que se le ofrece.

Esas son las características internas y externas que identificamos y que influyen de manera positiva y negativa en el desarrollo de Nevada Canina. Ahora bien, no es suficiente con identificar estos factores y por eso, el análisis DOFA nos permite plantear unas estrategias para aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades y prepararnos para las amenazas y debilidades. Las estrategias que planteamos son:

5.1 Estrategias FO (Fortalezas, Oportunidades)

- 1) Programa de mejora continua para los productos actuales, teniendo en cuenta las necesidades del cliente. En esta estrategia tomamos nuestro elevado conocimiento del mercado para innovar en nuestros productos y satisfacer las necesidades del mercado.
- 2) Desarrollo de nuevos sabores de helados, ampliación de portafolio. El mercado está creciendo y existe una oportunidad de desarrollar nuevos productos. Junto con nuestros expertos nutricionistas, estaremos trabajando para lanzar nuevas combinaciones de helados nutritivos y refrescantes para nuestros amigos de 4 patas.
- 3) Penetración de Mercado: El mercado de PET FOOD seguirá creciendo por los próximos años. Actualmente falta mucho por abarcar y por tal razón seremos agresivos para posicionar nuestros productos y alcanzar una mayor profundidad en el mercado. Todo esto se dará mediante nuestra estrategia de difusión por redes sociales, voz a voz y con nuevos puntos de distribución.

5.2 Estrategias FA (Fortalezas, Amenazas)

- 1) Diversificación: Para resolver la amenaza de los competidores con su gran variedad de productos sustitutos, incursionaremos también desarrollando nuevos productos y así diversificar nuestros ingresos, claramente sin perder el foco central de los helados.
- 2) Desarrollo de mercado: El desarrollo de mercado consistirá en coger los productos actuales y crear nuevos modelos, en cuanto a tamaño, empaques y diseños. El producto seguirá siendo el mismo, pero con nuevos valores. Por ejemplo, el helado de hígado de pollo se puede ofrecer en diferentes tamaños, combos y diseños.

5.3 Estrategias DO (Debilidades, Oportunidades)

- 1) Alianzas estratégicas: Debido a que poseemos recursos financieros imitados, baja capacidad de producción y una experiencia en el mercado menor a la de nuestros competidores, trabajaremos creando alianzas estratégicas con otras empresas de snacks innovadores y saludables para crear combinaciones de productos y así apalancar nuestras ventas. Un claro ejemplo son unir 2 productos en uno como lo son las galletas de receta casera o pasteles con nuestros helados y crear un solo paquete.

5.4 Estrategias DA (Debilidades y amenazas)

- 1) Promociones atractivas: Estas promociones nos permitirán ser visibles ante los consumidores en aquellos escenarios en que la numerosa competencia nos opaque y las ventas se vean afectadas, además de no tener recursos suficientes en momentos clave como estos para promocionarnos y mostrarnos al público fácilmente.
- 2) Estrategias de precios: Aquí es donde entramos con distintos formatos de empaques en donde ofrecemos un six pack de helados o un two pack. Estos ofrecen beneficios en el precio y le dan facilidad al cliente para llevar el producto a sus casas y tener suministro durante la semana.

6. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Figura 1.
Competencia

		Empresa									
		Pet Gourmet	Agrocampo	La huerta de Malú	NutriPets	Dog Helados	PetCol	Silveragro	Tekoa	CEBA	Animals
Productos	Helados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Galletas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Huesos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Tortas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Muffins	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Canales de Distribución	Tienda (1)	Tienda (1)		Tienda (1)		Tienda (2)	Tienda (4)	Tienda (2)	Tienda (4)	Tienda (3)	
	Domicilios	Domicilios	Domicilios	Domicilios	Domicilios	Domicilios	Domicilios	Domicilios	Domicilios	Domicilios	
		Tienda							Tienda	Tienda	
		Online							Online	Online	
Promoción	Puntos										
	Moviles (2)										
	Stand (2)										
Promoción	Pagina Web	Pagina Web				Pagina Web	Pagina Web	Pagina Web	Pagina Web	Pagina Web	
	Redes Sociales	Redes Sociales	Redes Sociales	Redes Sociales	Redes Sociales	Redes Sociales	Redes Sociales	Redes Sociales	Redes Sociales	Redes Sociales	
	Prensa	Prensa			Prensa	Prensa	Prensa	Prensa	Prensa	Prensa	

Fuente: *Elaboración Propia*

En la figura se puede evidenciar nuestros principales competidores directos e indirectos. Los competidores indirectos son aquellas empresas como PetCol, Silveragro, Tekoa, Ceba y Animals, que son las tiendas de mascotas con mayor participación en el mercado. Si bien la mayoría de estas empresas no producen ni comercializan helados, son competidores ya que distribuyen una gran variedad de productos sustitutos desarrollados por otras empresas que de forma indirecta nos quitan participación. Estos productos pueden ser los snacks tradicionales como las galletas, huesos, gomitas, enlatados, etc. En la tabla nos podemos dar cuenta cómo estas empresas anteriormente mencionadas aún no comercializan snacks no tradicionales como lo son los helados, muffins y tortas. Esto nos abre una puerta ya que pueden servir de canal de distribución para nuestros

productos, ya que cuentan con mínimos 2 tiendas en la ciudad, pagina web, redes sociales y domicilios.

Los competidores directos son aquellos que actualmente producen helados para perros y otros snacks no tradicionales. Identificamos 4 competidores en el mercado: Pet Gourmet, Doghelados, y La huerta de malú. Todos comercializan helados para perros y adicionalmente incluyen en su portafolio galletas, Muffins, huesos y tortas. Pet Gourmet es la empresa con el portafolio más completo de productos y eso lo convierte en un competidor fuerte, además de tener varios puntos de distribución, 2 puntos móviles, un local y un stand. Todos manejan domicilios para su distribución y tienen presencia en redes sociales. Solo Pet Gourmet tiene su propio local pero dog helados no se queda atrás con su estrategia de distribución. Ellos tienen varios distribuidores, veterinarios y pet shops que comercializan sus helados en Medellín y Bogotá. De esta forma han logrado penetrar el mercado en 2 ciudades.

Ahora veamos los distintos helados que producen y comercializan los competidores con el objetivo de identificar sus características principales:

Figura 2.
Comparativo Helados.

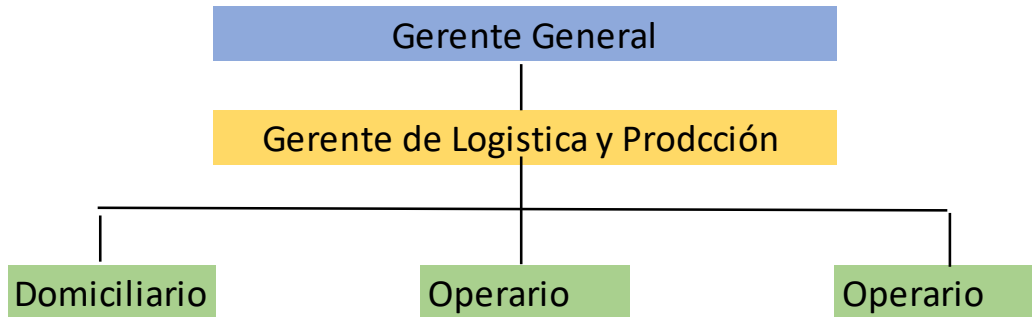
Helados	Empresa		
	Pet Gourmet	La huerta de Malú	Dog Helados
Nombre	Doguetas		
	Hígado de Pollo	Hígado	Pollo
	Pollo	Zanahoria	Banano
Sabores	Fresa	Atún	
	Banano	Fresa	
Formato	San Gerónimo	Recipiente Icopor	Recipiente Plástico Blanco
Contenido Neto	40 gr	30 gr	35 gr
Precio	\$4.500	\$2.500	\$4.000

Fuente: Elaboración Propia

Para el desarrollo de nuestra actividad económica contamos con un equipo de 8 personas. Este equipo está conformado por un director de mercadeo, un gerente financiero, un contador, un gerente de planta, dos operarios y dos domiciliarios.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 3.
Organigrama



Elaboración Propia

7.1 Análisis de Cargos

El director de mercadeo es la persona encargada de dirigir, controlar y crear estrategias para cumplir la visión y la misión empresarial. Debe estar al tanto de los resultados financieros y crear nuevas ideas tanto de producto como buscar oportunidades en el mercado donde nos desenvolvemos.

El gerente financiero es el encargado de evaluar los proyectos (nuevos lanzamientos de producto), análisis de resultados financieros mes a mes y análisis detallados de situaciones relevantes para la compañía, como también llevara el control de los gastos. Finalmente se encargará de generar las proyecciones financieras según la visión empresarial.

El contador, quien es un outsourcing, está encargado de llevar las cuentas empresariales en orden, como también responder frente a las auditorias que se realicen.

El gerente de planta está encargado de verificar que los productos cumplan con la promesa de valor generada por la visión de la empresa, de igual forma, debe asegurarse de que nuestro producto cumpla con las normatividades ICA. Uno de sus objetivos es mejorar los procesos de producción con el fin de reducir los costos de producción. Además, trabajara de la mano con el domiciliario para reducir tiempos de entrega y salidas de producto.

Los dos operarios son los encargados de la producción día a día de los helados, dependiendo de la demanda generada por el mercado.

Los dos domiciliarios son los encargados de despachar el producto tanto a los clientes finales como a las tiendas.

Este es el equipo de trabajo inicial con el cual empezaremos con la producción y comercialización de los helados para perros” Nevada Canina”. A medida que obtengamos mayor participación del mercado, se empezara a contratar mayor número de personas, como también en

ampliar la capacidad de producción para satisfacer la demanda del mercado e incrementar las utilidades.

8. NORMATIVIDAD

Para comercializar nuestros productos, debemos obtener el registro ICA (Instituto Colombiano Agropecuario). Es la entidad encargada de certificar y llevar controles de calidad de los productos alimenticios para animales, con el objeto de prevenir enfermedades y problemas físicos en ellos. Esta es evidentemente una de las barreras de entrada a este mercado y esta entidad también es la encargada de controlar la comercialización de productos nacionales e importados para la nutrición animal. Para obtener esta certificación necesitamos:

- 1) Solicitud mediante oficio dirigido al Ica, suscrito por el representante legal.
- 2) Información sobre instalaciones, equipos, personal técnico y descripción de los procesos de producción.
- 3) Certificado de Constitución y Gerencia si se trata de persona jurídica o Matricula Mercantil si es persona natural.
- 4) Contar como parte de sus instalaciones con un laboratorio de control interno de calidad o anexas contrato con un laboratorio similar debidamente registrado en el ICA.
- 5) Certificado Sanitario para las instalaciones expedido por la autoridad de Salud Pública, con concepto favorable.
- 6) Inscripción del Asesor Técnico (Médico Veterinario Zootecnista o Zootecnista) para productores de Alimentos para Animales.
- 7) Recibo de pago por el valor de la tarifa vigente (Acuerdo 00015/2007, Cap.I, Art.1º, ítem 7)

La forma jurídica que decidimos adoptar, después de consultar con la cámara de comercio, decidimos ser una sociedad por acciones simplificadas S.A.S. La razón por la cual escogimos esta forma jurídica es por que trae beneficios y facilidades de constitución para los emprendedores. Los beneficios son: disminución en los trámites, no es necesario un revisor fiscal, los acreedores no pueden afectar el patrimonio personal o familiar de la persona que ha conformado el esquema societario y no se requiere una alta inversión en capital social, a diferencia de otras formas jurídicas que si lo exigen. Por estas características, la formación de S.A.S ha venido incrementando en los últimos años. EL objeto social puede ser indeterminado y esto permite mayor flexibilidad a la hora de comercializar cualquier producto, siempre y cuando sea legal. No se requiere establecer una duración determinada, es decir, se reducen costos al no tener que hacer reformas estatutarias cada vez que el termino de duración societaria este próximo a caducar.

9. PLAN ECONÓMICO

9.1 Plan de Inversiones

Nuestro proyecto Nevada Canina, tiene una inversión de \$ 42.760.000, en donde el 36,93% son recursos propios y el 63,07% por medio de crédito. El crédito nos permite apalancarnos para adquirir bienes productivos y generar utilidades. La inversión se distribuyó aproximadamente el 90% en bienes productivos, y el 10% restante en bienes no productivos. En el 90 % encontramos:

- 1 congelador industrial - \$2.250.000: Los dos primeros días de cada semana se hará la producción semanal, comprendiendo el volumen de inventario semanal cubierto por la capacidad de una nevera
- 1 Cocina Industrial 8 puestos - \$6.600.000: Teniendo en cuenta que la producción de cada helado requiere de un distinto procedimiento de cocción, es indispensable contar con 8 estufas para responder con el volumen correspondiente de cada semana.
- 1 Lavaplatos Industrial – \$2.050.000: Limpieza de los alimentos y utensilios.
- 1 mesa de trabajo de acero inoxidable - \$1.450.000: En esta mesa se ubicarán las licuadoras, como también se trabajará el corte de alimentos y preparación del producto.
- 4 Licuadoras - \$480.000 c/u: Equipos para la producción de los helados.
- Otros utensilios de cocina - \$5.000.000: Hace referencia a moldes con figuras alusivas a perros, cuchillos, tablas para picar, cucharones, rayadores, ollas, coge ollas, medidores de alimentos, embudo, tijeras y aseo.
- 1 Nevera distribución - \$190.000: Esta es la herramienta de trabajo del domiciliario para distribuir el producto en óptimas condiciones.
- 5 Congeladores horizontales de exhibición - \$2.550.000 c/u: se refiere a los congeladores que estarán ubicados en nuestros puntos de venta estratégico para vender nuestros productos.

El 10% restante de la inversión, se compone de la compra de 2 computadores para uso administrativo, más 2 escritorios y 2 sillas, todo por un total de \$2.600.000

9.2 Estimación de Ventas

Justificar ventas mensuales y su crecimiento año tras año. Recordar 50% six packs (domicilios), 20% individual (ciclovía), 30% (petshops) calcular exacto. Relacionar crecimiento ventas con inversión en neveras. Participación ventas

Las ventas de Nevada Canina en el primer año, se estima un promedio anual de \$153.727.500 los cuales vienen distribuidos de la siguiente forma. Con una participación del 29,47% del helado de carne, seguido del helado de banano con un 28,61%, continuando con el helado de arroz y zanahoria con un 27,60% y finalizando con el helado Mix Petshop con un 14,32%, entendido este como el primer punto de venta físico gracias a nuestras alianzas estratégicas. Se ubicará una nevera de exhibición en una tienda para perros, en donde se estima que se vendan \$458.687 semanal, es decir unos 153 helados a un valor de \$3000 por unidad.

Por otro lado, Nevada canina venderá \$2.743.969 que equivale a 609 helados a la semana, con un precio de \$4.500 por unidad. La estrategia diseñada para cumplir tanto las ventas como el volumen semanal es la siguiente:

Se venderá los fines de semana en puntos estratégicos, sitios donde concurren el dueño y su perro y entre semana daremos el servicio vía domicilio. El volumen semanal, se entregará en 2 opciones, helados individuales o paquetes de 6 helados como alternativa de snack para toda la semana, más un obsequio marcado con el logo de Nevada Canina.

Se estima que el 80% del volumen se entregara en formato de six pack, es decir 82 paquetes de 6 helados. El 20% restante será en el formato individual que representa 121 helados semanales.

Para el inicio del segundo año se adquieren 2 neveras de exhibición por medio de un crédito, con el fin de vincularlas a nuevas tiendas de mascotas, alcanzando unas ventas anuales por \$177.220.500, con un promedio mensual de \$14.769.125. Es decir, contaremos con 3 neveras, cada una aproximadamente venderá \$420.000 semanales y con una venta mensual de \$1.680.000 por nevera. Entre las 3 neveras se estiman ventas de \$ 5.040.000 al mes, representado en 1680 unidades. Las ventas de este producto por medio de este canal representan el 34% de la venta total. El resto de la venta se asociará a las actividades de fines de semana, entre semana y eventos y ferias que se realicen en Bogotá.

Las ventas del tercer año se estiman en \$220.741.500 con un promedio mensual de \$18.395.125, es decir un crecimiento de 24,55% versus el año 2. Para el inicio del tercer año, se adquirirán 2 nuevas neveras de exhibición, es decir, contaremos con 5 neveras. Mensualmente, representaran \$6.063.000 en ventas aproximadamente, lo que significa un 33% de las ventas totales.

9.3 Estructura de Costos

En la siguiente tabla, se muestra el margen de contribución de los productos de Nevada Canina. Este margen de contribución es el resultado de restarle al precio de venta el costo variable. Luego, según la participación en ventas de cada producto, se calcula el margen de contribución ponderado.

Tabla 2.
Margen de Contribución

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	TOTAL COSTOS	MARGEN DE CONTRIBUCION	DE CONTRIBUCIÓN A VENTAS	TOTAL
-----------	-----------------	---------------	--------------	------------------------	--------------------------	-------

VARIABLES							
Helado de Banano	\$ 4.500,00	485	485	\$4.015,00	89,22%	28,61%	25,52%
Helado de Carne	\$ 4.500,00	929	929	\$3.571,00	79,36%	29,47%	23,39%
Helado de Arroz y Zanahoria	\$ 4.500,00	387	387	\$4.113,00	91,40%	27,60%	25,23%
Helado Mix Petshop	\$ 3.000,00	601	601	\$2.399,00	79,97%	14,32%	11,45%
						100,00%	85,59%

Fuente Elaboración Propia

Los helados en general son un producto muy rentable, debido a sus bajos costos de producción y a su alto margen de contribución. Los helados de Nevada Canina no son la excepción. Podemos ver que el helado de arroz y zanahoria es el más económico de producir, mientras que el de proteína, cuesta el doble. Sin embargo, el resultado final, calculando el margen de los 4 productos, arroja que el margen de contribución de la empresa es del 85,59%, lo cual quiere decir que por cada peso que venda la empresa se obtienen 86 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad, una vez alcanzado el punto de equilibrio.

Ahora bien, para calcular el punto de equilibrio, se deben contemplar los costos fijos de la empresa, que son aquellos costos que se deben incurrir independientemente del nivel de producción.

Tabla 3.
Costos y Gastos Fijos

Costo Fijo Mensual	
Arriendo	\$ 1.800.000
Energía	\$ 300.000
Créditos	\$ 150.570
Insumos	\$ 600.000
TOTAL	\$ 2.850.570
Gastos Administrativos Mensuales	
Gerente General	\$ 2.177.622
Gerente Logística y producción	\$ 2.177.622
Administración Edificios	\$ 300.000
Contador	\$ 400.000
Presupuesto de Medios	\$ 700.000
Salario Domiciliario	\$ 1.079.345
TOTAL GTOS. ADMIN	\$ 6.834.589
Total Costos y Gastos	\$ 9.685.159

Fuente Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el margen de contribución, sus costos y gastos fijos mensuales de la empresa, calculamos el punto de equilibrio en ventas y en unidades, que se refiere a las ventas mínimas que se deben realizar para cubrir todos los costos de operación al mes. El punto de

equilibrio en ventas es de \$11.315.000 aproximadamente, lo que indica que se deben vender 3709 unidades en total aproximadamente. A continuación, se muestra la participación por producto para alcanzar el punto de equilibrio.

Tabla 4.
Participación Punto de Equilibrio

Productos	Participación ventas PE\$	PE Unidades	CV PE\$
Helado Banano	\$3.236.884	719	\$ 348.864
Helado Carne	\$3.334.600	741	\$ 688.410
Helado Arroz y zanahoria	\$3.123.599	694	\$ 268.630
Helado Mix Petshop	\$1.620.650	540	\$ 324.670

Fuente Elaboración Propia

Con estas cantidades que se ilustran en la tabla, podemos ver las ventas requeridas por producto en pesos y unidades para cumplir con el punto de equilibrio. La sumatoria de los costos variables por producto para producir estas cantidades en punto de equilibrio es de \$ 1.630.57

9.4 Estados Financieros

Tabla 5.
Estado de Pérdidas y Ganancias Mensual (Primer año)

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS	12.345.000	12.600.000	12.750.000	12.667.500	12.697.500	12.744.000	12.811.500	12.750.000	13.231.500	12.972.000	12.990.000	13.168.500
- COSTO DE VENTAS	6.469.714	6.506.069	6.529.304	6.516.589	6.516.429	6.527.054	6.542.297	6.536.729	6.603.237	6.561.768	6.566.679	6.593.431
UTILIDAD BRUTA	5.875.286	6.093.931	6.220.696	6.150.911	6.181.071	6.216.946	6.269.203	6.213.271	6.628.263	6.410.232	6.423.321	6.575.069
- GASTOS ADMON.	5.755.244	5.755.244	5.755.244	5.755.244	5.755.244	5.755.244	5.755.244	5.755.244	5.755.244	5.755.244	5.755.244	5.755.244
- GASTOS DE VENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	120.042	338.687	465.452	395.667	425.827	461.702	513.959	458.027	873.019	654.988	668.077	819.825
- OTROS EGRESOS	193.200	186.037	178.803	171.497	164.117	156.664	149.136	141.532	133.853	126.097	118.263	110.351
- PREOPERATIVOS	83.560	83.560	83.560	83.560	83.560	83.560	83.560	83.560	83.560	83.560	83.560	83.560
UTILIDAD A. DE IMP.	- 156.718	69.090	203.089	140.611	178.150	221.479	281.264	232.935	655.606	445.331	466.254	625.914
UAI (%)	-1,27%	0,55%	1,59%	1,11%	1,40%	1,74%	2,20%	1,83%	4,95%	3,43%	3,59%	4,75%

Fuente Elaboración Propia

TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	32.560.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS NO OPERATIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS PREOPERATIVOS	5.013.600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMORTIZACIONES	-	716.259	723.422	730.656	737.963	745.342	752.796	760.324	767.927	775.606	783.362	791.196	799.108	
GASTOS FINANCIEROS	-	193.200	186.037	178.803	171.497	164.117	156.664	149.136	141.532	133.853	126.097	118.263	110.351	
IMPUESTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVOS DIFERIDOS COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	31.573.600	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459
FLUJO NETO NO OPERATIVO	986.400	909.459	909.459	909.459	- 909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	909.459	- 909.459
FLUJO NETO	986.400	220.951	214.361	478.006	447.271	399.986	506.646	479.521	495.778	844.846	701.838	632.307	811.896	
+ SALDO INICIAL	-	986.400	1.207.351	1.421.711	1.899.717	2.346.987	2.746.973	3.253.618	3.733.139	4.228.916	5.073.762	5.775.599	6.407.906	
SALDO FINAL ACUMULADO	986.400	1.207.351	1.421.711	1.899.717	2.346.987	2.746.973	3.253.618	3.733.139	4.228.916	5.073.762	5.775.599	6.407.906	7.219.801	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.
Estado de Resultados Proyectado Anual

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	153.727.500	177.229.500	220.741.500
INV. INICIAL	-	-	-
+ COMPRAS	22.151.812	26.513.982	34.709.430
- INVENTARIO FINAL	-	-	-
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	22.151.812	26.513.982	34.709.430
+ MANO DE OBRA FIJA	12.952.152	25.904.304	38.856.456
+ MANO DE OBRA VARIABLE	-	-	-
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	32.400.000	32.400.000	32.400.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	10.965.333	11.475.333	12.495.333
TOTAL COSTO DE VENTAS	78.469.297	96.293.619	118.461.219
COGS (%)	51%	54%	54%
UTILIDAD BRUTA	75.258.203	80.935.881	102.280.281
GASTOS ADMINISTRATIVOS	69.062.928	69.662.928	70.662.928
GASTOS DE VENTAS	-	-	-
TOTAL Gastos	69.062.928	69.662.928	70.662.928
OPEX (%)	44,9%	39,3%	32,0%
UTILIDAD OPERACIONAL	6.195.275	11.272.953	31.617.353
- OTROS EGRESOS	-	-	-
- GASTOS FINANCIEROS	1.829.551	918.955	572.374
- GASTOS PREOPERATIVOS	1.002.720	1.002.720	1.002.720
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.363.004	9.351.278	30.042.258
IMPUESTOS	-	2.337.819	15.021.129
UTILIDAD NETA	3.363.004	7.013.458	15.021.129
UTILIDAD NETA (%)	2,2%	4,0%	6,8%

Fuente Elaboración Propia

En el estado de resultados proyectado, podemos ver claramente como los costos de ventas representan el 51% de la venta total mientras que en el año dos y tres los costos ascienden al 54% de la venta. Por otro lado, podemos ver como los gastos operacionales del negocio inician en 44,9% respecto a la venta y finalizan en 32% en el tercer año. En conclusión, la utilidad neta en el primer año fue de 2,2%, segundo año 4% y tercer año 6,8%.

Tabla 8.
Flujo de Caja Proyectado

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	131.710.500	137.308.500	145.012.500
VENTAS A 30 DIAS	20.103.000	38.364.555	72.616.109
VENTAS A 60 DIAS	-	-	-
VENTAS A 90 DIAS	-	-	-
VENTAS A 120 DIAS	-	-	-
VENTAS A 150 DIAS	-	-	-
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	151.813.500	175.673.055	217.628.609
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	20.251.505	26.135.860	33.998.440
GASTOS DE VENTA	-	-	-
MANO DE OBRA VARIABLE	-	-	-
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	12.952.152	25.904.304	38.856.456
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	32.400.000	32.400.000	32.400.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	69.062.928	69.662.928	70.662.928
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	134.666.585	154.103.092	175.917.824
FLUJO NETO OPERATIVO	17.146.915	21.569.962	41.710.786
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	13.240.000	2.550.000	-
CAPITAL DE TRABAJO	-	-	-
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	13.320.000	2.550.000	5.100.000
CAPITAL DE TRABAJO	6.000.000	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	32.560.000	5.100.000	5.100.000
EGRESOS NO OPERATIVOS			

GASTOS PREOPERATIVOS	5.013.600		
AMORTIZACIONES	9.083.963	11.435.007	3.748.970
GASTOS FINANCIEROS	1.829.551	918.955	572.374
IMPUESTOS	-	-	2.337.819
ACTIVOS DIFERIDOS	-		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	26.560.000	5.100.000	5.100.000
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	42.487.114	17.453.962	11.759.164
FLUJO NETO NO OPERATIVO	- 9.927.114	- 12.353.962	- 6.659.164
FLUJO NETO	7.219.801	9.216.000	35.051.621
+ SALDO INICIAL	986.400	7.219.801	16.435.801
SALDO FINAL ACUMULADO	7.219.801	16.435.801	51.487.423

Fuente: Elaboración Propia

La TIR del proyecto es de 20,21%, lo cual indica que el proyecto tiene una rentabilidad anual de 20,21% y a esta tasa el VPN es cero, cumpliendo la expectativa frente a la tasa de descuento.

Para calcular el valor presente neto es necesario tener en cuenta la tasa de descuento, que en nuestro caso es del 17%. El VPN es de \$2.228.384 lo cual quiere decir que el proyecto arroja 2 millones de pesos adicionales al invertir los recursos en este proyecto a diferencia de otro que rente 17% anual. Este resultado nos dice que es conveniente invertir en el proyecto.

El periodo de recuperación de la inversión del proyecto se da en el cuarto año de operación, ya que al finalizar el tercer año se recuperaron \$25.397.591 teniendo en cuenta una inversión inicial de \$36.750.000.

Tabla 9.
Balance General Proyectado

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	986.400	7.219.801	16.435.801	51.487.423
CUENTAS POR COBRAR	-	1.914.000	3.470.445	6.583.336
INVENTARIOS	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	986.400	9.133.801	19.906.247	58.070.759
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	26.560.000	26.560.000	31.660.000	36.760.000

DEPRECIACION		10.965.333	22.440.667	34.936.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	26.560.000	15.594.667	9.219.333	1.824.000
OTROS ACTIVOS	5.013.600	4.010.880	3.008.160	2.005.440
TOTAL ACTIVOS	32.560.000	28.739.348	32.133.740	61.900.199
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		1.900.307	2.278.429	2.989.419
PRESTAMOS	19.320.000	10.236.037	1.351.030	2.702.059
IMPUESTOS POR PAGAR PRESTACIONES SOCIALES		-	2.337.819	15.021.129
TOTAL PASIVO	19.320.000	12.136.344	5.967.278	20.712.607
PATRIMONIO				
CAPITAL	13.240.000	13.240.000	15.790.000	15.790.000
UTILIDADES RETENIDAS		-	3.363.004	10.376.462
UTILIDADES DEL EJERCICIO		3.363.004	7.013.458	15.021.129
TOTAL PATRIMONIO	13.240.000	16.603.004	26.166.462	41.187.591
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	32.560.000	28.739.348	32.133.740	61.900.199

Fuente: Elaboración Propia

El 63% de la inversión total fue adquirido por medio de crédito, esto con el fin de buscar un apalancamiento para adquirir activos productivos necesarios para escalar el negocio y posicionar la marca. En este punto el nivel de endeudamiento es manejable.

La razón corriente determina la capacidad que tiene la empresa para responder sus obligaciones financieras en el corto plazo. La razón corriente del primer año es de 0,75, es decir que, por cada peso de pasivo corriente, se tiene 0,75 para respaldar las obligaciones adquiridas en el corto plazo. Sin embargo, en el segundo y tercer año, la razón corriente es de 3,34 y 2,8, siendo unos buenos indicadores para solventar nuestro pasivo corriente.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Cambridge Dictionary. (2016). *Cambridge Dictionary*. Obtenido de <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/snack>
- debitoor. (2016). *debitoor*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-diversificacion>
- eumed. (2014). *eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>
- Euromonitor. (2016). *Euromonitor*. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/account/login>
- Headways. (2016). *Headways*. Obtenido de <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/participacion-de-mercado/>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (s.f.). *ICA*. Obtenido de <http://www.ica.gov.co/>
- Pet Darling. (2015). *Pet Darling*. Obtenido de <http://www.petdarling.com/articulos/dieta-barf-para-perros/>
- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación* , 114.