

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA PERRO, EN EL CENTRO  
COMERCIAL EL CACIQUE EN BUCARAMANGA**

**FELSOMINA SÁNCHEZ GALVIS  
LADY MARIANA FLÓREZ OLARTE**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2018**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA PERRO, EN EL CENTRO  
COMERCIAL EL CACIQUE EN BUCARAMANGA**

**FELSOMINA SÁNCHEZ GALVIS  
LADY MARIANA FLÓREZ OLARTE**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar a título de  
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director:  
LUIS RUBÉN PÉREZ PINZÓN  
Historiador**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2018**

## DEDICATORIA

Este título se lo dedica primero a Dios, por permitir que pueda llegar a este momento.

Además, se lo dedico a mi familia, a mis padres por apoyarme en todo momento dándome ánimos para seguir adelante a pesar de todo. A mis hermanos que han sido una gran motivación y de los cuales me hacen sentir muy orgullosa. A mi esposo que ha sido mi soporte en todo momento y en el que encuentro las ganas para lograr nuestras metas juntas.

En especial a mis hijos, Mi Juandi y Mi Alejito que son la fuente de mi inspiración, los dueños de mi corazón y por los cuales lucho día a día para crecer, poderles dar lo mejor y demostrarles que a pesar de los miles de obstáculos que la vida nos pueda presentar podemos superarlos cuando existen las ganas y la determinación.

A Lady mariana, por ser más que mi compañera de universidad, mi amiga y mi apoyo en los momentos difíciles.

A la universidad, tutores y compañeros por permitir de una forma u otra ser la ayuda para llegar a cumplir esta meta.

*Felsomina Sánchez*

## **DEDICATORIA**

A mis padres, mi hermana Diana y mi esposo por ser mi motor fuente de mi inspiración y superación, a Felsomina Sánchez compañera y amiga, por su aporte y apoyo incondicional para culminar con éxito este anhelado logro.

A la universidad de la cual siempre viviré orgullosa, a mis tutores y compañeros por apoyarme de una forma u otra forma y darme la mano para alcanzar esta maravillosa meta.

***Lady Mariana Flórez***

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS, por darnos la vida y los recursos necesarios para poder culminar con éxito los estudios realizados.

A la Universidad Industrial de Santander y al IPRED, por permitirnos desarrollar la experiencia educativa y ser egresados en esta hermosa profesión.

A los docentes, en cada una de las asignaturas por sus conocimientos y aportes en nuestro continuo proceso educativo.

Al personal directivo y administrativo, de la universidad y en especial del IPRED por su colaboración y apoyo.

A las entidades e instituciones, que de una u otra manera colaboraron con la información requerida para la realización del presente estudio.

A los familiares y amigos, por esa voz de aliento necesaria para la culminación de nuestros estudios y el desarrollo del proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. GENERALIDADES	24
1.1 PANORAMA DEL SECTOR	24
1.1.1 Población de caninos en el área urbana de Bucaramanga.	24
1.1.2 Alimentación de mascotas y caninos.	28
1.1.3 Panorama del mercado de alimentos y servicios para caninos en 2017, Bucaramanga	31
1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO	34
1.3 ASPECTOS LEGALES	35
1.3.1 Cámara de Comercio.	35
1.3.2 Código de Comercio.	35
1.3.3 Registro Único Tributario – DIAN.	35
1.3.4 Código Sustantivo del Trabajo.	35
1.3.5 Estatuto del Consumidor.	36
1.4 CONTEXTO ECONÓMICO	36
1.5 CONTEXTO POLÍTICO	37
2. ESTUDIO DE MERCADOS	38
2.1 OBJETIVOS	38
2.1.1 Objetivo general.	38
2.1.2 Objetivos específicos.	38
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	39
2.2.1 Descripción, usos y especificaciones del producto/servicio.	39
2.2.2 Atributos diferenciadores del producto o servicio con respecto a la competencia.	43
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	44
2.3.1 Mercado potencial.	44
2.3.2 Mercado objetivo.	45
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	46
2.4.1 La demanda.	46
2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados.	50
2.4.3 Estimación de la demanda.	61
2.4.4 Proyección de la demanda.	63
2.5 OFERTA O COMPETENCIA	63
2.5.1 Análisis de la competencia.	63
2.5.2 Estimación de la oferta.	65
2.5.3 Proyección de la oferta.	66
2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA	67

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	67
2.7.1 Estructura de los canales actuales.	67
2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.	67
2.7.3 Selección de los canales de comercialización.	68
2.8 PRECIO	68
2.8.1 Análisis de precios de la competencia.	68
2.8.2 Estrategia de fijación de precios.	69
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	70
2.9.1 Objetivos.	71
2.9.2 Logotipo.	72
2.9.3 Eslogan.	74
2.9.4 Análisis de medios.	74
2.9.5 Selección de medios.	75
2.9.6 Estrategias publicitarias.	75
2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción.	75
3. ESTUDIO TÉCNICO	77
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	77
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto.	77
3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto.	77
3.1.3 Capacidad del proyecto.	79
3.2 LOCALIZACIÓN	81
3.2.1 Macrolocalización.	82
3.2.2 Microlocalización.	82
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	84
3.3.1 Ficha técnica del producto o servicio.	84
3.3.2 Descripción técnica del proceso.	85
3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento.	86
3.3.4 Control de calidad.	88
3.3.5 Recursos.	90
3.3.6 Análisis de proveedores.	92
3.3.7 Distribución de planta.	92
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	94
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN	94
4.1.1 Tipos de sociedad.	94
4.1.2 Elección de la Sociedad por Acciones Simplificada SAS.	95
4.1.3 Representante legal, valor total de aportes y domicilio.	98
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	98
4.2.1 Visión.	98
4.2.2 Misión.	99
4.2.3 Objetivos.	99
4.2.4 Políticas.	99
4.2.5 Valores corporativos.	100
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	100

4.3.1 Organigrama.	100
4.3.2 Descripción y perfil de cargos.	101
4.3.3 Asignación salarial.	105
5. ESTUDIO FINANCIERO	106
5.1 INVERSIONES	106
5.1.1 Inversión fija.	106
5.1.2 Inversión diferida.	108
5.1.3 Inversión de capital de trabajo.	108
5.1.4 Inversión total.	112
5.1.5 Fuentes de financiación.	112
5.2 COSTOS Y GASTOS	114
5.2.1 Costos y gastos fijos.	114
5.2.2 Costos y gastos variables.	114
5.2.3 Costo y gasto total unitario.	114
5.3 PRECIO DE VENTA.	115
5.4 PROYECCIÓN FINANCIERAS	115
5.4.1 Ingresos.	115
5.4.2 Egresos.	116
5.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS	116
5.5.1 Estado de resultados proyectado a 5 años.	116
5.5.2 Flujo de caja proyectado.	117
5.5.3 Balance general inicial y proyectado.	118
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	120
6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVE DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL	120
6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL	121
6.2.1 Matriz de evaluación de impactos.	121
6.2.2 Plan de mitigación.	123
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	123
6.3.1 Valor Presente Neto.	123
6.3.2 Tasa Interna de Retorno.	124
6.3.3 Periodo de Recuperación.	124
6.3.4 Análisis de las razones financieras.	125
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	127
7. CONCLUSIONES	129
8. RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	135

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Proporción de consumo de alimentos especialmente para perro .....	51
Figura 2. Productos alimentos para perro con mayor frecuencia de compra .....	52
Figura 3. Lugar de compra del alimento para perro .....	53
Figura 4. Frecuencia de compra de alimento para mascotas .....	54
Figura 5. Calificación del servicio del establecimiento donde compra alimentos para mascotas .....	55
Figura 6. Dinero mensual invertido en alimentos para mascotas caninas .....	56
Figura 7. Presencia del perro en eventos de compra .....	57
Figura 8. Medio preferido de conocimiento de la oferta de alimento para mascota .....	58
Figura 9. Lugar preferido de ubicación de la comercializadora .....	59
Figura 10. Medio de pago al realizar compras .....	60
Figura 11. Preferencia de comercializadora de alimentos para perro en Centro Comercial El Cacique .....	61
Figura 12. Diagrama de flujo recepción de cliente en área externa .....	87
Figura 13. Diagrama de flujo recepción de cliente en zona interna .....	88

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Distribución política de Bucaramanga .....	37
Ilustración 2. Detalle de mapa de Bucaramanga - Centro Comercial Cacique y sus alrededores .....	71
Ilustración 3. Emblema de Premium Dog.....	72
Ilustración 4. Distribución en planta .....	93
Ilustración 5 Organigrama de Premium Dog SAS.....	100

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Total de población canina distribuida por comunas - 2010	24
Cuadro 2. Total de población canina distribuida por razas - 2010	24
Cuadro 3. Cantidad de perros de razas grandes, medianas y pequeñas	26
Cuadro 4. Razón entre viviendas y número de mascotas	28
Cuadro 5. Total de población canina distribuida por comunas - 2017	31
Cuadro 6. Total de población canina distribuida por razas - 2017	32
Cuadro 7. Cantidad de perros de razas grandes, medianas y pequeñas - 2017	33
Cuadro 8. Marcas y presentaciones, productos alimenticios Premium para perro	41
Cuadro 9. Ficha técnica de investigación.	48
Cuadro 10. Proporción de consumo de alimentos especialmente para perro	50
Cuadro 11. Productos alimentos para perro con mayor frecuencia de compra	51
Cuadro 12. Lugar en que acostumbra comprar el alimento para perro	52
Cuadro 13. Frecuencia de compra de alimento para mascotas	53
Cuadro 14. Calificación del servicio del establecimiento donde compra alimentos para mascotas	54
Cuadro 15. Dinero mensual invertido en alimentos para mascotas caninas	55
Cuadro 16. Paseos y entretenimiento del perro en eventos de compra	56
Cuadro 17. Medio preferido de conocimiento de la oferta de alimento para mascota	57
Cuadro 18. Lugar preferido de ubicación de la comercializadora	58
Cuadro 19. Medio de pago al realizar compras	59
Cuadro 20. Preferencia de comercializadora de alimentos para perro en Centro Comercial El Cacique	60
Cuadro 21. Proyección de la demanda de alimento para perros en comunas circunvecinas al Centro Comercial El Cacique (cifras en toneladas)	63
Cuadro 22. Competidores en el mercado y su ubicación	64
Cuadro 23. Sitios especializados en venta de alimentos para perros	65
Cuadro 24. Sitios no especializados, pero con disponibilidad de alimentos para perros	66
Cuadro 25. Proyección oferta de alimentos para perro – toneladas anuales	67
Cuadro 26. Proyección de Demanda Insatisfecha en alimentos para perro – toneladas anuales	67
Cuadro 27. Comparativo de precios de la competencia	69
Cuadro 28. Presupuesto publicidad de lanzamiento	76
Cuadro 29. Presupuesto mensual de publicidad de operación	76
Cuadro 30. Presupuesto anual de publicidad de operación	76
Cuadro 31. Proyección de demanda insatisfecha – toneladas anuales	79
Cuadro 32. Capacidad diseñada por líneas de servicio	80
Cuadro 33. Capacidad instalada por líneas de servicio	80

Cuadro 34. Capacidad utilizada y proyectada por líneas de servicio	81
Cuadro 35. Ponderación y puntuación de los factores y grados	82
Cuadro 36. Resultados de aplicación de técnica objetiva de definición de localización	83
Cuadro 37. Ficha técnica del alimento seco para perros	84
Cuadro 38. Ficha técnica del servicio prestado por Premium Dog	84
Cuadro 39. Listado de actividades y tiempos promedio	85
Cuadro 40. Recursos físicos para la venta - tienda	90
Cuadro 41. Recursos físicos para procesos administrativos	91
Cuadro 42. Insumos requeridos para la prestación del servicio para un año de funcionamiento	91
Cuadro 43. Requisitos de conformación de una Sociedad por Acciones Simplificada	97
Cuadro 44. Requisitos de orden tributario para la conformación, Sociedad por Acciones Simplificada	98
Cuadro 45. Descripción y perfil del cargo administrador	101
Cuadro 46. Descripción y perfil del cargo vendedora	102
Cuadro 47. Descripción y perfil del cargo paseador de perros	103
Cuadro 48. Descripción y perfil del cargo entretenedor/entrenador	104
Cuadro 49. Asignación salarial Premium Dog SAS	105
Cuadro 50. Factor prestacional a cargo de Premium Dog SAS	105
Cuadro 51. Maquinaria y equipo	106
Cuadro 52. Muebles y enseres	107
Cuadro 53. Equipo de oficina	107
Cuadro 54. Total de inversión fija	107
Cuadro 55. Inversión diferida	108
Cuadro 56. Costos de mercancías	108
Cuadro 57. Mano de obra directa	109
Cuadro 58. Depreciación activos fijos	109
Cuadro 59. Costos CIF	110
Cuadro 60. Costos de ventas	110
Cuadro 61. Dotación	110
Cuadro 62. Gastos de administración y ventas	110
Cuadro 63. Gastos financieros (intereses)	111
Cuadro 64. Capital de trabajo	111
Cuadro 65. Inversión total	112
Cuadro 66. Fuentes de financiación	112
Cuadro 67. Amortización de crédito Bancoldex a 36 meses (cifras en pesos colombianos)	112
Cuadro 68. Costos y gastos fijos	114
Cuadro 69. Costos y gastos variables	114
Cuadro 70. Costos y gastos totales unitarios	115
Cuadro 71. Detalle de ingresos primer año	115
Cuadro 72. Proyección de ingresos	115
Cuadro 73. Proyección de egresos	116

Cuadro 74. Estado de resultados proyectado	116
Cuadro 75. Flujo de caja proyectado	117
Cuadro 76. Balance general proyectado	118
Cuadro 77. Matriz de aspectos e impactos ambientales	122
Cuadro 78. Razón corriente	125
Cuadro 79. Capital de trabajo neto - cifras en pesos colombianos	125
Cuadro 80. Nivel de endeudamiento	126
Cuadro 81. Rotación de activos	126
Cuadro 82. Margen bruto de utilidad	126
Cuadro 83. Margen neto de utilidad	127
Cuadro 84. Punto de equilibrio	128

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Instrumento de recolección de datos.....	135

## GLOSARIO

**ALIMENTACIÓN:** es la ingesta de alimento por parte de los organismos para proveerse de sus necesidades alimenticias, fundamentalmente para conseguir energía y desarrollarse. Para el caso de alimentación de caninos, el amo decide la dieta adecuada que requiere el perro, según la edad, sexo, raza y cantidad de actividad en la vida del animal.

**ALIMENTO COMPLETO:** alimento que aporta la nutrición adecuada destinada a animales (no al hombre). Por su fórmula específica, está preparado para ser consumido como única ración y es capaz de mantener con vida y/o promover la producción sin que sea necesario proporcionar ninguna sustancia adicional, excepto agua.

**ANIMAL DE COMPAÑÍA:** es un animal domesticado que se conserva con el propósito de brindar compañía o para disfrute del cuidador. A diferencia de los animales de laboratorio, animales para la crianza o ganado, animales para el transporte o animales para el deporte, los animales de compañía no son conservados para traer beneficios económicos o alimenticios, aunque sí un beneficio personal.

**COMERCIALIZADORA:** es una empresa dedicada a mercadear un producto o servicio ya existente y/o manufacturado, se encarga de dar las condiciones y organizar un producto y/o servicio para su venta al público.

**CONCENTRADO:** alimento combinado con otro para mejorar el balance nutritivo del producto y que será posteriormente diluido y mezclado para producir un suplemento o un alimento completo.

**NUTRICIÓN ANIMAL:** se dedica al estudio de la alimentación de los animales. Normalmente para su cría para uso humano, aunque también se utiliza para recuperar animales salvajes protegidos, dicha función la realizan los Zootecnistas.

**PERRO:** mamífero carnívoro doméstico de la familia de los cánidos que se caracteriza por tener los sentidos del olfato y el oído muy finos, por su inteligencia y por su fidelidad al ser humano, que lo ha domesticado desde tiempos prehistóricos; hay muchísimas razas, de características muy diversas.

**RACIÓN:** cantidad total de alimento que se suministra a un animal en un período de 24 horas.

**RAZA:** es una subdivisión de una especie de la biología, que se forma a partir de ciertas características que diferencian a sus individuos de otros; dichas particularidades se transmiten mediante los genes que se heredan.

## RESUMEN

**TITULO:** FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA PERRO, EN EL CENTRO COMERCIAL EL CACIQUE EN BUCARAMANGA\*

**AUTORES:** FELSOMINA SÁNCHEZ GALVIS\*\*  
LADY MARIANA FLÓREZ OLARTE

**PALABRAS CLAVE:** Comercializadora, servicio, entretenimiento, alimento concentrado, perros, calidad, clientes.

### DESCRIPCIÓN

Este estudio de factibilidad evaluó la viabilidad comercial, técnica, administrativa, financiera y ambiental para la creación de una empresa comercializadora de alimentos y servicios para perros.

En tal análisis, se definió un mercado objetivo, se cuantificaron la demanda y la demanda insatisfecha, se definieron tarifas a utilizar, se estudió la competencia y los canales de comercialización, concluyendo que hay viabilidad para el proyecto desde el punto de vista de mercados. Se definió la estrategia de publicidad y promoción, el logotipo y eslogan, así como presupuestos de publicidad de lanzamiento y de operación.

El estudio técnico permitió confirmar que la mejor ubicación es el Centro Comercial El Cacique, asimismo permitió establecer el área requerida y la distribución de espacios, también se definieron capacidad diseñada, instalada, y utilizada. Se detallaron cantidades y perfiles de los trabajadores requeridos, se hizo el listado de equipos para la operación, así como los muebles y enseres. Se concluyó que desde lo técnico el proyecto es viable.

El estudio administrativo estableció el tipo de sociedad más adecuada para la empresa, la estructura administrativa y el direccionamiento estratégico, incluyendo misión, visión y demás elementos. Se evaluaron los resultados financieros proyectados, incluso la Tasa Interna de Retorno y las razones financieras de uso corriente, así como las condiciones sociales y ambientales.

Los resultados financieros son una excelente carta de presentación de la propuesta para inversionistas potenciales, así como para el mercado al cual va dirigido, como una propuesta innovadora que une condiciones de calidad en la prestación de servicios a mascotas caninas y de venta de productos alimenticios destinados a ellas.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Universidad Industrial de Santander. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Luis Rubén Pérez Pinzón, Historiador

## ABSTRACT

**TITLE:** VIABILITY FOR THE CREATION OF A DOG-FOOD RETAILING COMPANY AT CENTRO COMERCIAL EL CACIQUE IN BUCARAMANGA \*

**AUTHORS:** FELSOMINA SÁNCHEZ GALVIS\*\*  
LADY MARIANA FLOREZ OLARTE

**KEY WORDS:** Retailer, service, entertainment, dog food, dogs, quality, customers.

### DESCRIPTION

This feasibility study has studied the commercial, technical, administrative, financial and environmental viability for the creation of a canine food and service specialized store.

In such analysis, a target market was defined, and both demand and unsatisfied demand were quantified, the prices to use were established, the competitors were studied as well as the marketing channels, concluding that there is viability for the project from the market viewpoint. A strategy for promotion and publicity was defined, the logo and slogan, and also budgets of launch and operational publicity.

The technical study allowed to confirm the best location for the project to be Centro Comercial El Cacique, it also permitted to establish the required area and space distribution in the plant, also were defined designed, installed and utilized capacities. The study allowed detailed quantities and profiles for required workers, and to list the equipment and furniture necessary for operation. From the technical point of view, the project is viable.

The administrative study established the most suitable society type, the administrative structure and the strategic direction, which included mission, vision and the other common elements. The projected financial results were analyzed, even the IRR and most common financial indexes, as well as the social and environmental conditions.

The financial results are an excellent presentation letter of the proposal for potential investors, as well as for the market it is addressed to, as an innovative proposal that joins quality in the services and the sale of food products destined to them.

---

\* Degree work

\*\* Industrial University of Santander. Institute of regional Projection and Distance Education. Business management. Director: Luis Rubén Pérez Pinzón, Historian

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado en la modalidad de creación de empresa nace con base en experiencias propias de las autoras, por haber sido propietarias de mascotas durante sus vidas y por considerar en la actualidad a los caninos como parte importante de la familia. En las vivencias se logró notar que en muchos casos las personas que se dedican a profesiones como la veterinaria o la zootecnia, o propietarios de negocios que comercializan artículos para caninos o felinos, dan un trato lejano, incluso hostil a estos seres que proveen de compañía a las personas y que se han ganado un lugar en la sociedad, particularmente como objeto de campañas publicitarias que buscan el aumento de la compra de artículos especializados.

Se considera entonces que debería existir un lugar que tuviera como misión la diversión, el entretenimiento, el buen vivir, más allá de los cuidados veterinarios, para caninos o perrunos, como se suelen llamar. La idea empresarial de Premium Dog SAS nace entonces de vivencias propias y de la percepción de que existe una demanda insatisfecha por servicios en que el centro de atención sea el canino, especialmente por diversión, entretención o entrenamiento; en el desarrollo de la idea, que lleva varios semestres de estudio, se hizo clara la necesidad de contar con una fuente mayor de ingresos y por esto se orientó el esfuerzo a establecer la viabilidad de un sitio en que el canino fuera el centro, pero que tuviera ingresos con base en la venta de alimentos.

Dentro de las consideraciones que se tuvieron en cuenta desde el inicio, se consideró también la preparación de alimentos especializados, pero se hallaron varias dificultades insalvables, en especial la pérdida del enfoque en el buen vivir del canino, su diversión y entretenimiento; en consideración a todo lo escrito previamente, se optó por determinar la viabilidad de un sitio en que el familiar humano del canino pudiera adquirir sus alimentos concentrados, pero que paralelamente a esta transacción, bastante simple por cierto, se tuviera también la opción de recibir un bono que permitiera la prestación de un servicio de entretención y/o de paseo en los alrededores de un determinado sitio.

En tal consideración, se tuvo acceso a estudios realizados previamente en otra universidad santandereana, en que se pudo observar la distribución de la población de caninos en Bucaramanga, hallando que podría establecerse el punto de venta y servicios en varios sitios; las primeras consideraciones orientaron a decidir que el sitio debería ser el Centro Comercial El Cacique, por varias razones que se valoraron numéricamente y se exponen en este documento.

Se logró determinar todo lo concerniente al mercado, competidores, precios, demanda y oferta, y la cuantificación de la demanda insatisfecha y sus características; con este conocimiento, se determinó una capacidad diseñada, instalada y utilizada, que pudiera aprovechar tal demanda y capitalizarla para el beneficio, como futuras socias de la empresa. Con el estudio financiero consecuente y su análisis, se pudo demostrar que había viabilidad financiera.

Paralelamente, se presentó en el documento un estudio administrativo, con las partes de rigor como un breve, pero completo direccionamiento estratégico, la estructura de la organización, los perfiles y salarios del personal requerido para el funcionamiento; para finalmente presentar la evaluación social, financiera y ambiental, así como las conclusiones y recomendaciones, la más importante de ellas, avanzar en la puesta en marcha de la empresa Premium Dog SAS.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 PANORAMA DEL SECTOR

**1.1.1 Población de caninos en el área urbana de Bucaramanga.** El estudio realizado por la UCC en 2010, establece que, en ese momento, en las comunas de Bucaramanga, las cantidades de caninos variaban desde 557 en la comuna 15 hasta 4.044 en la comuna 1, como puede apreciarse en la tabla siguiente:

**Cuadro 1. Total de población canina distribuida por comunas - 2010**

Comuna	Cantidad de caninos	Comuna	Cantidad de caninos
1 – Norte	4.044	2 – Nororiental	2.479
3 – San Francisco	3.034	4 – Occidental	1.993
5 – García Rovira	1.702	6 – La Concordia	1.906
7 – Ciudadela Real de Minas	1.829	8 – Suroccidente	1.002
9 – La Pedregosa	821	10 – Provenza	2.282
11 – Sur	1.840	12 – Cabecera del Llano	2.142
13 – Oriental	2.010	14 – Morrónico	1.625
15 – Centro	557	16 – Tejar	1.029
17 – Mutis	1.309	Total	31.604

Fuente: Primer censo canino y felino del área urbana de Bucaramanga, UCC, 2010.

El referido censo canino también obtuvo esta información por razas, y se muestra que la raza predominante era en ese entonces la criolla, con alrededor de 12 mil canes, seguida por la Poodle con 6 mil.

**Cuadro 2. Total de población canina distribuida por razas - 2010**

Raza	Cantidad de caninos	Raza	Cantidad de caninos
Poodle	6.021	Pincher	2.886
Mestizo	2.314	Schnauzer	1.956
Labrador	1.469	Beagle	577

<b>Raza</b>	<b>Cantidad de caninos</b>	<b>Raza</b>	<b>Cantidad de caninos</b>
Cocker spaniel	515	Pug	276
Mestizo de razas peligrosas	271	Boxer	233
Shih tzu	224	Pitbull terrier	213
Chow chow	173	Golden retriever	169
Dálmata	168	Pastor alemán	146
Yorkshire terrier	128	Lobo siberiano	120
Rottweiler	103	Basset hound	86
Sharpei	86	Pomerania	70
Chihuahua	64	Bulldog inglés	55
Maltés	52	Samoyedo	49
Jack Russell terrier	40	Bull terrier inglés	38
Pequinés	37	Fila brasileiro	36
Daschshund	34	Akita	29
Pastor collie de pelo largo	29	Bulldog francés	25
Doberman	24	Weimaraner	22
Afgano	20	Fox terrier	18
Pastor ovejero	18	Springer spaniel inglés	18
Rhodesian ridgeback	17	Pastor de shetland	13
Australian terrier	13	American Staffordshire terrier	12
Mastín napolitano	12	Pointer alemán	12
Bernés de la montaña	11	Boston terrier	11
Dogo argentino	11	Azul de gascuña	11
Gran danés	10	Sabueso suizo	10
Galgo	9	Border collie	8
West highland White terrier	8	Pastor collie de pelo corto	7
San Bernardo	7	Criollos	12.610

Fuente: Primer censo canino y felino del área urbana de Bucaramanga, UCC, 2010.

Esto es importante porque se requiere conocer la proporción de perros de razas grandes, medianas y pequeñas, para más adelante establecer la cantidad de alimento consumido por los perros y, naturalmente, esta cantidad es distinta según el tamaño del can.

**Cuadro 3. Cantidad de perros de razas grandes, medianas y pequeñas**

Raza	Cantidad de caninos	Tamaño según raza	Raza	Cantidad de caninos	Tamaño según raza
Poodle	6.021	Mediano	Pincher	2.886	Pequeño
Mestizo	2.314	Mediano	Schnauzer	1.956	Mediano
Labrador	1.469	Grande	Beagle	577	Mediano
Cocker spaniel	515	Grande	Pug	276	Pequeño
Mestizo de razas peligrosas	271	Mediano	Boxer	233	Mediano
Shih tzu	224	Pequeño	Pitbull terrier	213	Mediano
Chow chow	173	Mediano	Golden retriever	169	Grande
Dálmata	168	Grande	Pastor alemán	146	Grande
Yorkshire terrier	128	Pequeño	Lobo siberiano	120	Grande
Rottweiler	103	Grande	Basset hound	86	Pequeño
Sharpei	86	Pequeño	Pomerania	70	Mediano
Chihuahua	64	Pequeño	Bulldog inglés	55	Mediano
Maltés	52	Grande	Samoyedo	49	Mediano
Jack Russell terrier	40	Pequeño	Bull terrier inglés	38	Pequeño
Pequinés	37	Pequeño	Fila brasilero	36	Grande

Raza	Cantidad de caninos	Tamaño según raza	Raza	Cantidad de caninos	Tamaño según raza
Daschshund	34	Pequeño	Akita	29	Grande
Pastor collie de pelo largo	29	Grande	Bulldog francés	25	Mediano
Doberman	24	Grande	Weimaraner	22	Mediano
Afgano	20	Grande	Fox terrier	18	Pequeño
Pastor ovejero	18	Grande	Springer spaniel inglés	18	Grande
Rhodesian ridgeback	17	Grande	Pastor de shetland	13	Grande
Australian terrier	13	Pequeño	American Staffordshire terrier	12	Pequeño
Mastín napolitano	12	Grande	Pointer alemán	12	Grande
Bernés de la montaña	11	Grande	Boston terrier	11	Pequeño
Dogo argentino	11	Grande	Azul de gascuña	11	Mediano
Gran danés	10	Grande	Sabueso suizo	10	Grande
Galgo	9	Grande	Border collie	8	Grande
West highland White terrier	8	Mediano	Pastor collie de pelo corto	7	Grande
San Bernardo	7	Grande	Criollos	12.610	Mediano

Fuente: Primer censo canino y felino del área urbana de Bucaramanga, UCC, 2010.

Es decir, había en Bucaramanga en 2010, 24.608 perros de tamaño mediano, 3.043 de tamaño grande y 3.953 de tamaño pequeño, las proporciones son: 12,51% perros de raza pequeña, 77,86% perros de raza mediana y 9,63% perros de raza grande.

Ahora bien, otro dato de gran importancia para este proyecto de factibilidad, es conocer el total de viviendas del área urbana de Bucaramanga en donde reside alguna mascota, el censo también estableció este dato:

**Cuadro 4. Razón entre viviendas y número de mascotas**

Viviendas con mascotas/Proporción de viviendas con mascotas	Viviendas sin mascotas/Proporción de viviendas sin mascotas	Viviendas totales
28.498	98.562	127.060
22,43%	77,57%	

Fuente: Primer censo canino y felino del área urbana de Bucaramanga, UCC, 2010.

**1.1.2 Alimentación de mascotas y caninos.** Según estudio desarrollado por la empresa Euromonitor<sup>1</sup>, en relación con las mascotas, su cuidado y el crecimiento del mercado de alimentos:

**EL CUIDADO DE LAS MASCOTAS CONTINÚA BENEFICIÁNDOSE DEL CRECIMIENTO DE TENENCIA DE MASCOTAS Y LA TENDENCIA DE HUMANIZACIÓN**

El cuidado de mascotas en Colombia tiende a continuar un desempeño fuerte en 2017, con crecimientos de dos dígitos en las ventas totales proyectadas. El desarrollo positivo del mercado continuará, motivado por la población de mascotas en el país y la tendencia de humanización. Al mismo tiempo, el mercado continuará beneficiándose del crecimiento del ingreso en Colombia y el aumento del deseo de muchos propietarios de pasar a productos para el cuidado de sus mascotas, más costosos y de mayor calidad, particularmente a aquellos orientados a la salud de sus mascotas. Estas tendencias deberían también ayudar a mantener un robusto crecimiento en las ventas totales de alimentos para mascotas en 2017.

**LA TENDENCIA DE HUMANIZACIÓN DE LAS MASCOTAS ANIMA A LAS COMPAÑÍAS DE CUIDADO DE MASCOTAS A EXPANDIR SUS PORTAFOLIOS.**

En línea con la tendencia de humanización de mascotas, los colombianos están crecientemente tratando a sus mascotas como miembros de sus familias.

<sup>1</sup> Euromonitor. Pet care in Colombia. [En línea]. Disponible en: <<http://www.euromonitor.com/pet-care-in-colombia/report>>. [Citado el 30 de agosto de 2017]

Como resultado, los propietarios están tornando más a la compra de productos de más alta calidad y mayor valor agregado, que pueden mejorar la salud general, bienestar y apariencia de sus mascotas. Estos productos incluyen alimentos con destino específico en factores como raza, edad y estilo de vida, y también pasabocas. Al mismo tiempo, la tendencia de humanización de mascotas está haciendo que más propietarios se inclinen hacia el gasto de dinero en productos no esenciales, y a otros como vestido para gatos y perros, acicalamiento de las mascotas y otros. Se espera que las compañías en torno al mercado del cuidado de las mascotas continúen expandiéndose y diversificando sus portafolios en respuesta a esta tendencia en 2017.

## PURINA DE NESTLÉ Y CONTEGRAL CONTINÚAN SIENDO LOS DOS LÍDERES EN EL CUIDADO DE MASCOTAS EN 2016

Nestlé Purina Petcare de Colombia S.A. continuó siendo la compañía líder en el mercado, en ventas totales en 2016, seguido por Contegral S.A. y Mars Andean Ltda. El ambiente competitivo permaneció relativamente fragmentado en general, con mucho espacio para nuevos competidores, como reflejo del hecho de que el cuidado de mascotas está aún lejos de ser un mercado maduro en Colombia. Varias categorías de cuidado de mascotas fueron testigo de nuevos lanzamientos durante el año a medida que nuevos competidores y algunos ya establecidos buscaron capitalizar la tendencia de humanización. Al mismo tiempo, muchas compañías continuaron trabajando para mejorar la distribución masiva de sus productos de cuidado de mascotas en 2016.

## LA DISTRIBUCIÓN AL RETAL DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DE MASCOTAS CONTINÚA MEJORANDO EN COLOMBIA

Se espera que la distribución minorista de productos para el cuidado de mascotas continúe mejorando en Colombia en 2017, tanto en canales especializados para mascotas (supertiendas para mascotas, tiendas veterinarias tradicionales y clínicas veterinarias) y en grandes superficies como supermercados, hipermercados y tiendas de descuento. Canales más pequeños emergentes también se espera que ganen terreno en la distribución de productos para el cuidado de mascotas, incluso el minoreo por Internet y los clubes de bodegas. Una más amplia distribución continuará ejerciendo un positivo impacto en la demanda por varios tipos de productos para el cuidado de mascotas.

## TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS DEBERÍAN CONTINUAR IMPULSANDO EL DESARROLLO DEL MERCADO ENTRE 2017 Y 2022

Los colombianos están cada vez más posponiendo el matrimonio y la paternidad hasta una edad madura para enfocarse en educación y carrera profesional. Esto está alimentando un movimiento gradual hacia hogares y tamaños de familias más pequeños en el país. Se espera que estos cambios demográficos continúen fomentando el crecimiento en la tenencia de mascotas en el periodo, con más gente adoptando gatos, perros, etc., como sustitutos de niños y para compañía. Esto ayuda a fortalecer la tendencia de humanización, y lleva a más propietarios a aumentar el gasto en productos y servicios que puedan mejorar la salud y bienestar general de sus mascotas. Todo esto ayudará a sustentar el desarrollo positivo del mercado colombiano de cuidado de mascotas hacia 2022.

De acuerdo con la empresa B&Optimos, en un estudio<sup>2</sup> financiado por la Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO:

De acuerdo con los datos de B&Optimos y Fenalco, 10 millones de perros y 4 millones de gatos domésticos son alimentados diariamente con concentrados. El 56% compra el alimento para su mascota en los supermercados o grandes superficies; el 17% en tiendas; el 14% lo hace en almacenes especializados para mascotas; el 13% en graneros; y el 1% le da comida casera (sobras).

Además:

En términos generales, la categoría de alimentos para perros en Colombia vende aproximadamente alrededor de unas 150.000 toneladas y más \$690.000 millones y los crecimientos que se vienen dado han sido superiores al 8% en el último año.

Respecto de la alimentación diaria de un perro, no hay regla general, pero puede tomarse la mejor aproximación recomendable de entre el 2% y el 3% de su peso corporal en alimento seco diario, según estudio publicado por el portal especializado petdarling<sup>3</sup>:

---

<sup>2</sup> B&Optimos. La comida para perros se vende como pan caliente. [En línea]. Disponible en: <<http://www.dinero.com/empresas/articulo/mercado-comida-para-perros-colombia/205854>>. [Citado el 30 de agosto de 2017]

<sup>3</sup> Petdarling. Cuánto debe comer un perro diariamente según su peso. [En línea]. Disponible en: <<https://www.petdarling.com/articulos/cuanto-debe-comer-un-perro/>> [Citado el 31 de agosto de 2017]

La regla básica y general (que luego hay que adaptar a cada caso), es que un perro debe comer entre el 2% y el 3% de su peso al día en pienso seco.

Te hemos dado la regla general, pero lo bueno del pienso seco es que en realidad solo basta con leer las instrucciones del fabricante, que normalmente nos indica cantidades distintas según nuestro perro sea activo, sedentario o haga ejercicio moderado. Si tomamos un perro de ejercicio moderado para hacer un ejemplo, las cantidades de pienso seco que consumen al día son (orientativamente):

- Un perro de 2 kilos come 50 gr de pienso seco más o menos.
- Un perro de 4 kilos tomará 80 gramos de pienso seco.
- Un perro de 5 kilos come unos 95 gramos de pienso seco.
- Un perro de 10 kg come 160 gramos de pienso seco al día.

**1.1.3 Panorama del mercado de alimentos y servicios para caninos en 2017, Bucaramanga.** Como ya se ha establecido, en 2010 la proporción de viviendas en donde habitaba al menos un canino era de 22,43% en el área urbana de Bucaramanga, con un total de 28.498 viviendas; de gran importancia establecer que no se han realizado otras estimaciones de fuentes serias en la ciudad, y que se tomarán algunas estimaciones realizadas para el país, como podrá verse más adelante. Adicionalmente, se puede establecer que el crecimiento de viviendas en área urbana en Santander fue de 15,4%, según datos oficiales del DANE<sup>4</sup>, con lo que el número de viviendas en Bucaramanga, en que habita al menos una mascota en 2017 ha aumentado a 32.887 viviendas.

Tomando en consideración que no existen estudios serios, ni cifras estimadas confiables en ninguna fuente secundaria distinta, se ha realizado la proyección del crecimiento de mascotas en la ciudad con base en el mismo porcentaje de 15,4% adicional, con lo que se tienen las siguientes cantidades de caninos para el año 2017, distribuidos igualmente por comunas:

**Cuadro 5. Total de población canina distribuida por comunas - 2017**

Comuna	Cantidad de caninos	Comuna	Cantidad de caninos
1 – Norte	4.667	2 – Nororiental	2.861
3 – San Francisco	3.501	4 – Occidental	2.300
5 – García Rovira	1.964	6 – La Concordia	2.200

<sup>4</sup> DANE. Hogares\_Viviendas\_1985-2020. [En línea]. Disponible en: <[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/Hogares\\_viviendas\\_1985-2020.xls](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Hogares_viviendas_1985-2020.xls)>. [Citado el 01 de noviembre de 2017]

Comuna	Cantidad de caninos	Comuna	Cantidad de caninos
7 – Ciudadela Real de Minas	2.111	8 – Suroccidente	1.156
9 – La Pedregosa	947	10 – Provenza	2.633
11 – Sur	2.123	12 – Cabecera del Llano	2.472
13 – Oriental	2.320	14 – Morrórico	1.875
15 – Centro	643	16 – Tejar	1.187
17 – Mutis	1.511	Total	36.471

Con base en el mismo factor de crecimiento, se proyecta que, en Bucaramanga, en 2017, existen las siguientes cantidades de caninos por raza:

**Cuadro 6. Total de población canina distribuida por razas - 2017**

Raza	Cantidad de caninos	Raza	Cantidad de caninos
Poodle	6.948	Pincher	3.330
Mestizo	2.670	Schnauzer	2.257
Labrador	1.695	Beagle	666
Cocker spaniel	594	Pug	319
Mestizo de razas peligrosas	313	Boxer	269
Shih tzu	258	Pitbull terrier	246
Chow chow	200	Golden retriever	195
Dálmata	194	Pastor alemán	168
Yorkshire terrier	148	Lobo siberiano	138
Rottweiler	119	Basset hound	99
Sharpei	99	Pomerania	81
Chihuahua	74	Bulldog inglés	63
Maltés	60	Samoyedo	57
Jack Russell terrier	46	Bull terrier inglés	44
Pequinés	43	Fila brasileiro	42
Daschshund	39	Akita	33
Pastor collie de pelo largo	33	Bulldog francés	29
Doberman	28	Weimaraner	25
Afgano	23	Fox terrier	21
Pastor ovejero	21	Springer spaniel inglés	21

Raza	Cantidad de caninos	Raza	Cantidad de caninos
Rhodesian ridgeback	20	Pastor de shetland	15
Australian terrier	15	American Staffordshire terrier	14
Mastín napolitano	14	Pointer alemán	14
Bernés de la montaña	13	Boston terrier	13
Dogo argentino	13	Azul de gascuña	13
Gran danés	12	Sabueso suizo	12
Galgo	10	Border collie	9
West highland White terrier	9	Pastor collie de pelo corto	8
San Bernardo	8	Criollos	14.552

Como ya se ha expresado previamente, es importante conocer la composición de la población canina por razas, para establecer, de acuerdo con el tamaño de los perros de cada raza, la cantidad de alimento que efectivamente consumen; en este orden de ideas, se proyecta la cantidad de caninos pequeños, medianos y grandes, que habitan en la ciudad de Bucaramanga en 2017:

**Cuadro 7. Cantidad de perros de razas grandes, medianas y pequeñas - 2017**

Raza	Cantidad de caninos	Tamaño según raza	Raza	Cantidad de caninos	Tamaño según raza
Poodle	6.948	Mediano	Pincher	3.330	Pequeño
Mestizo	2.670	Mediano	Schnauzer	2.257	Mediano
Labrador	1.695	Grande	Beagle	666	Mediano
Cocker spaniel	594	Grande	Pug	319	Pequeño
Mestizo de razas peligrosas	313	Mediano	Boxer	269	Mediano
Shih tzu	258	Pequeño	Pitbull terrier	246	Mediano
Chow chow	200	Mediano	Golden retriever	195	Grande
Dálmata	194	Grande	Pastor alemán	168	Grande
Yorkshire terrier	148	Pequeño	Lobo siberiano	138	Grande
Rottweiler	119	Grande	Basset hound	99	Pequeño
Sharpei	99	Pequeño	Pomerania	81	Mediano
Chihuahua	74	Pequeño	Bulldog inglés	63	Mediano
Maltés	60	Grande	Samoyedo	57	Mediano
Jack Russell terrier	46	Pequeño	Bull terrier inglés	44	Pequeño
Pequinés	43	Pequeño	Fila brasilero	42	Grande
Daschshund	39	Pequeño	Akita	33	Grande

Pastor collie de pelo largo	33	Grande	Bulldog francés	29	Mediano
Doberman	28	Grande	Weimaraner	25	Mediano
Afgano	23	Grande	Fox terrier	21	Pequeño
Pastor ovejero	21	Grande	Springer spaniel inglés	21	Grande
Rhodesian ridgeback	20	Grande	Pastor de shetland	15	Grande
Australian terrier	15	Pequeño	American Staffordshire terrier	14	Pequeño
Mastín napolitano	14	Grande	Pointer alemán	14	Grande
Bernés de la montaña	13	Grande	Boston terrier	13	Pequeño
Dogo argentino	13	Grande	Azul de gascuña	13	Mediano
Gran danés	12	Grande	Sabueso suizo	12	Grande
Galgo	10	Grande	Border collie	9	Grande
West highland White terrier	9	Mediano	Pastor collie de pelo corto	8	Grande
San Bernardo	8	Grande	Criollos	14.552	Mediano

En otras palabras, habitan en Bucaramanga en 2017, 28.398 perros de tamaño mediano, 3.511 de tamaño grande y 4.562 de tamaño pequeño, las proporciones son: 12,51% perros de raza pequeña, 77,86% perros de raza mediana y 9,63% perros de raza grande.

## 1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO

Bucaramanga nace en 1622, el 22 de diciembre, por acto realizado por Andrés Páez de Sotomayor y Miguel Trujillo, con 12 chozas alrededor de la plaza principal; cuenta con 165 kilómetros cuadrados, que en su mayor parte corresponden a terreno quebrado, y es el centro del Área Metropolitana de Bucaramanga, que a su vez es conformada por los municipios de Floridablanca, Piedecuesta y Girón. Su población está estimada en 1.132.339 habitantes a 2017<sup>5</sup>.

Bucaramanga limita al norte con el municipio de Rionegro, al oriente con Matanza, Charta y Tona, al sur con Floridablanca y al occidente con Girón; su casco urbano se encuentra en una meseta inclinada de la cordillera oriental a 7° de latitud norte y a 73° de longitud oeste.

<sup>5</sup> ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Datos generales del municipio. [En línea]. Disponible en: <<http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9>>. [Citado el 30 de agosto de 2017]

En relación con su territorio y suelos, el área metropolitana, conformada por los municipios ya mencionados, se ubica sobre el valle del Río de Oro, y tiene dos sectores claramente diferenciables, meseta y valle. Sus suelos agrológicos se dividen en dos grupos, uno no erosionable propicio para cultivos con destino a la ganadería, el otro altamente erosionable y con poca fertilidad.

En lo que tiene que ver con clima y superficie, el área municipal es de 165 kilómetros cuadrados, con altura de 959 metros sobre el nivel del mar, con pisos térmicos distribuidos en cálido: 55 kilómetros cuadrados, medio con 100 kilómetros cuadrados y frío con 10 kilómetros cuadrados; la temperatura media es de 23° centígrados y tiene una precipitación anual de 1.041 milímetros.

### **1.3 ASPECTOS LEGALES**

Debe darse cumplimiento a lo siguiente:

**1.3.1 Cámara de Comercio.** Ley 232 de 1995, y el establecimiento de la obligatoriedad de contar con matrícula mercantil para ejercer el comercio en el país.

**1.3.2 Código de Comercio.** Reglamentación de la actividad comercial en Colombia; artículos 98 al 444 que dictan las condiciones exigibles a cada tipo de sociedad. El Decreto 410 de 1971 reglamenta la actividad mercantil, y establece que la capacidad de la sociedad está limitada de acuerdo con el desarrollo de la empresa y/o actividad prevista en su objeto. La constitución de una sociedad comercial requiere de una escritura pública en la que se exprese objeto social, representación de la sociedad y administración de sus bienes y negocios.

**1.3.3 Registro Único Tributario – DIAN.** Registro que permite el ejercicio de la actividad comercial, como entidad generadora, recaudadora y pagadora de impuestos, se reglamenta mediante el decreto 2460 del Estatuto Tributario.

**1.3.4 Código Sustantivo del Trabajo.** Este código establece las normas que reglamentan el contrato de trabajo, la igualdad de los trabajadores ante la ley y sus protecciones y garantías; el código dictamina que el contrato de trabajo permite que una persona natural, se obligue a prestar determinados servicios personales a otra, que puede ser natural o jurídica, con base en la dependencia continua o en la subordinación, y mediante remuneración; ahí se establece la terminología de

trabajador y empleador, y que la remuneración se considera salario, cualquiera sea su forma.

En relación con la actividad laboral, hay diferentes normas legales relacionadas, desde la Constitución, como el mencionado Código de Trabajo, la ley 100 de seguridad social, la ley 1438 de 2011, el decreto 614 de 1984, la Resolución 1016 de 1989 y el Decreto 1295 de 1.994; este conjunto de leyes, decretos y resoluciones, obliga a los empleadores a asegurar a sus trabajadores contra los riesgos profesionales y a adoptar y desarrollar un programa de Salud Ocupacional.

**1.3.5 Estatuto del Consumidor.** La ley 1480 tiene como objeto mantener al consumidor informado acerca de sus derechos, establece la protección de los consumidores frente a los riesgos para su seguridad y salud, y el acceso a la información. Esta ley busca la educación del consumidor, su libertad de organizarse, y la oportunidad para que esas organizaciones hagan oír sus opiniones en la adopción de decisiones que lleguen a afectarles.

## 1.4 CONTEXTO ECONÓMICO

La alcaldía de Bucaramanga<sup>6</sup> presenta las siguientes características de la economía del municipio:

- Las principales actividades económicas se relacionan con el comercio y la prestación de servicios, con la compra y venta de productos agrícolas, ganaderos y avícolas, con actividades que tienen lugar en los límites del municipio, y también en el Cesar.

- La industria con mayor reconocimiento es el calzado, que tiene mercados en otros países de Suramérica, pero también en islas del caribe, los estados unidos e Italia. También hay empresas de confección.

- La prestación de servicios de salud, las finanzas y el sector educativo, tienen un importante desarrollo, tanto como para decir que la ciudad se perfila como la Tecnópolis de los Andes en el siglo 21, con varios centros de investigación en tecnología como en energía, gas, petróleo, corrosión, asfaltos, cuero y herramientas de desarrollo agroindustrial.

---

<sup>6</sup> ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Óp. Cit. p. 2



## 2. ESTUDIO DE MERCADOS

### 2.1 OBJETIVOS

**2.1.1 Objetivo general.** Conocer el mercado en tamaño y características de los productos y servicios que se ofrecerán, de forma que se estimen las posibilidades de comercialización en cantidades y precios.

#### 2.1.2 Objetivos específicos.

- Realizar la descripción del producto y servicios a ofrecer, incluyendo sus usos y atributos diferenciadores con respecto a la competencia.
  
- Conocer de los clientes potenciales los gustos y preferencias a la hora de escoger alimentos para sus mascotas caninas y actividades de esparcimiento para ellos mediante la aplicación de cuestionario en encuestas.
  
- Identificar el mercado potencial y el mercado objetivo, mediante un análisis de segmentación, con plena identificación del perfil de futuros clientes a quienes va dirigido el servicio y productos ofrecidos.
  
- Estimar la demanda actual y futura, de alimentos para caninos y de servicios de entretenimiento y entrenamiento de mascotas caninas, mediante el análisis de la información recopilada en el trabajo de campo a realizar en la zona geográfica de los alrededores del Centro Comercial El Cacique.
  
- Hacer un análisis de la competencia y la oferta, actual y futura, y de los posibles competidores, estableciendo debilidades y fortalezas como fuente de datos para creación de la estrategia publicitaria y llegar a los clientes potenciales.
  
- Realizar la identificación de precios de la competencia por medio de observación directa no estructurada a los competidores.
  
- Determinar la estrategia de fijación de precios de la empresa con base en el análisis de los precios de la competencia.

- Analizar los canales de comercialización, presentando la estructura actual para seleccionar los que sean apropiados para la venta de productos alimenticios y prestación de servicios asociados.

- Establecer estrategias de publicidad y promoción, mediante el estudio y análisis de los diferentes medios de comunicación disponibles en la ciudad.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

**2.2.1 Descripción, usos y especificaciones del producto/servicio.** Se pretende ofrecer alimentos para perro, tanto secos como húmedos, y servicios de cuidado temporal de caninos. Esto consiste de un local comercial, ubicado dentro del Centro Comercial El Cacique, en que los familiares humanos de los caninos podrán adquirir los alimentos; la adquisición de los alimentos puede incluir un bono que hará a los caninos merecedores de paseos realizados por personal especializado alrededor del Centro Comercial, en una ruta predeterminada, y/o juegos dirigidos en un parque espacio verde ubicado al norte del centro comercial, en camino hacia Neomundo, también bajo el cuidado de personal especializado.

El portafolio de productos y servicios a ofrecer tienen las siguientes especificaciones:

- Alimentos concentrados en presentaciones tradicional y diferenciada (según razas, tamaños y estilos de vida de las mascotas).

- Servicios de acompañamiento y cuidado temporal de caninos, como elemento adicional a la compra de los alimentos, aunque es posible realizar la venta de los servicios aparte, resulta más provechoso tanto para la tienda como para el usuario, hacer la compra del alimento con el bono incluido.

Otros elementos de que consta el producto y el servicio incluido como bono son: se abrirán instalaciones del local comercial en un horario típico de este sitio, es decir, a partir de las 10 de la mañana y hasta las 8 de la noche, pero el horario de la prestación de los servicios dados como bonificación tendrán uno diferente, el paseo de perros es usual en horas tempranas de la mañana, cuestión que tiene relación con las costumbres caninas y finalmente el servicio es para ellos; el horario que se proyecta para paseo canino y juegos es de 6 am a 10 am y de 2 pm a 6 pm.

Se ofrecerá un servicio personalizado con trato particularmente amable, todo esto porque la compra no es una compra técnica ni que implique por ejemplo, la suscripción de documentos contractuales o asuntos demasiado complicados, sino que se realiza la venta de alimentos para perro, cuestión que está enmarcada en todo lo que involucra la relación humano-canino, en especial en el nuevo milenio, en que se ha pasado de hablar de “posesión” de un perro a “adopción” de un nuevo miembro de la familia. Para la venta se contará con todos los mecanismos de recepción de dinero, es decir, tanto papel moneda como todo tipo de transacciones electrónicas, sin que se esté contemplando la apertura de página web, porque se pretende que el relacionamiento con el cliente sea directo en tienda, y directo en las afueras del centro comercial, se recalca que se está en el marco de las de las relaciones humano-caninas actuales.

El modelo de negocio de Premium Dog puede resumirse, en términos de Canvas, así:

- Segmentos de clientes: familias humano-caninas ubicadas en los alrededores del Centro Comercial El Cacique, a quienes se les comprende su necesidad de brindar y recibir afecto en sus relaciones y se les ofrece el espacio para hacerlo.
- Canales de comunicación: canal completamente personalizado, con contacto físico humano-canino, con relación paseador y cuidador – perro especializada.
- Estrategia de relaciones con los clientes: retención de clientes humanos y caninos con base en el trato particularmente amable y en el ofrecimiento de elementos diferenciadores en los productos y servicios.
- Estructura de ingresos: recepción de ingresos por venta de alimentos para perro, con margen entendido como la diferencia entre el precio de venta, menos costos y gastos, tanto de tienda como de paseos y juegos, y menos el precio de compra a distribuidores mayoristas; también, recepción de ingresos por servicios vendidos directamente sin adquisición de alimentos asociada.
- Actividades clave: prestación de servicios de paseo y entretenimiento de caninos, es clave que el canino esté bien para que el humano esté mejor, un canino es prácticamente un hijo para un humano.

- Recursos clave: el espacio verde para hacer juegos y para el inicio de las caminatas, también los juguetes y elementos gimnásticos.




- Red de aliados: para Premium Dog sus proveedores de alimentos son sus aliados clave.

- Estructura de costos: conformada por los precios de compra de los productos alimenticios, las nóminas del personal especializado en paseos y juegos caninos y otros costos fijos como el arriendo del local.

- Portafolio de servicios: relatado en detalle anteriormente, está compuesto de las siguientes marcas y presentaciones.

**Cuadro 8. Marcas y presentaciones, productos alimenticios Premium para perro**

PRODUCTO	IMAGEN	DESCRIPCIÓN	TAMAÑO	PRECIO
NATURES VARIETY PRAIRIE		Pollo y arroz integral, alimento holístico y balanceado	2,0 kg.	\$61.900
			6,1 kg.	\$141.900
			12,2 kg.	\$252.900
		Salmón y arroz integral	12,2 kg.	\$262.900
ORIJEN		Orijen Regional Red	2 kg.	\$92.459
			11,4 kg.	\$387.400

		Orijen Puppy Large	340 gr.	\$20.911
		Orijen Original	340 gr.	\$20.911
		Orijen Puppy	340 gr.	\$20.911
		Orijen Fit & Trim	340 gr.	\$20.911
			2 kg.	\$102.800
ACANA		Acana Puppy Small Breed	340 gr.	\$13.914
			2 kg.	\$57.476
			6 kg.	\$122.739

		Acana Grass Fed Lam	2 kg.	\$69.098
		Acana Pacific Pilchard	340 gr. 2 kg.	\$16.325 \$71.825
		Acana Prairie Poultry	340 gr.	\$10.712
		Acana Classic Red	340 gr. 2 kg.	\$11.266 \$62.852
			11,4 kg.	\$181.638

**2.2.2 Atributos diferenciadores del producto o servicio con respecto a la competencia.** El principal atributo diferenciador de Premium Dog es la prestación de servicios de entretenimiento y entrenamiento a los caninos que se alimentan con productos adquiridos allí; en otras palabras, la diferenciación es marcada en que un

perro que se alimenta con productos adquiridos en Premium Dog, solo por esto, se hace merecedor de una serie de servicios adicionales, diferentes a los que ofrecen las demás empresas que comercializan alimentos.

Las demás empresas que comercializan alimento también pueden tener variedad de productos, entre seco y húmedo, con destino a cachorros y perros en edad adulta, para perros muy activos y para aquellos que no lo son tanto, pero solamente en Premium Dog se ofrecen servicios adicionales por la compra, como son el paseo del perro por los alrededores del Centro Comercial El Cacique, y los juegos en el área verde ubicada en el costado norte del Centro Comercial.

No obstante, lo anterior, Premium Dog en línea con su nombre, ofrecerá también alimentos tipo Premium a sus clientes, de acuerdo con la tabla de marcas y presentaciones mostrada anteriormente.

## 2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

**2.3.1 Mercado potencial.** El mercado potencial para el proyecto son las familias que residen en las viviendas del área urbana de Bucaramanga en que habita alguna mascota canina, quienes son los responsables de realizar la compra de los alimentos para los caninos; ahora bien, de acuerdo con el censo realizado por la UCC en 2010, la cantidad de viviendas con mascotas (perros y gatos) en el área, en 2010, ascendía a 28.498 viviendas, de las cuales alrededor del 80% son propietarios de caninos, es decir, un estimado de 22.754 viviendas en 2010. Los datos de crecimiento de viviendas tomados del DANE<sup>8</sup>, muestran un crecimiento en viviendas ubicadas en casco urbano en Santander de un 15,4%, es decir que el mercado potencial actual es de alrededor de 26.258 viviendas con tenencia de al menos un canino como mascota para 2017. Se ha tomado al DANE como principal fuente secundaria de datos por varias razones, incluso la disponibilidad de información de uso público, el hecho que el censo canino de 2010 también lo tomó como fuente secundaria, pero fundamentalmente por ser la fuente oficial de datos estadísticos del país y no tener sesgos a la hora de presentar sus resultados, cuestión que sí puede existir con entidades privadas. El DANE es reconocido mundialmente por su innovación y desarrollo estadístico, por ejemplo, el Banco Mundial<sup>9</sup> lo destaca en particular:

---

<sup>8</sup> DANE. Hogares\_Viviendas\_1985-2020. [En línea]. Disponible en: <[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/Hogares\\_viviendas\\_1985-2020.xls](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Hogares_viviendas_1985-2020.xls)>. [Citado el 30 de agosto de 2017]

<sup>9</sup> DANE. RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL A COLOMBIA POR INNOVACIÓN ESTADÍSTICA. [En línea]. Disponible en: <[https://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp\\_premiodane.pdf](https://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_premiodane.pdf)> [Citado el 05 de noviembre de 2017]

El IPC es una fuente de información de larga data utilizada en el país que incluye diversas características ingeniosas que incentivan su uso y aumentan su confiabilidad. En la producción del Índice se ha incorporado un sistema innovador e integral de certificación de la calidad de la gestión, que se basa en una revisión de las normas internacionales realizada por expertos independientes (...)

Adicionalmente, es necesario destacar que el DANE tiene en cuenta diversos sesgos que pueden encontrarse al momento de las tomas de datos, siendo expertos en la captura de información de las poblaciones objeto de sus encuestas, el DANE sigue un modelo preestablecido<sup>10</sup>, en que tiene en cuenta todo tipo de variables:

Métodos y mecanismos para el acopio (o recolección): se describe detalladamente el esquema y los procedimientos o mecanismos operativos para el acopio de los datos, así como su consolidación en bases de datos. Si existe algún proceso de recolección de los datos de la operación estadística mediante cuestionario en papel, se deben describir además los procedimientos de crítica, codificación y captura, a que haya lugar.

Esto es particularmente importante pues otras fuentes pueden obviar aspectos como el concepto mismo de vivienda, que, en muchas ocasiones, por ejemplo con empresas de servicios públicos puede no resultar provechoso para el estudio, dado que las matrículas de los servicios pueden no estar en línea con tal concepto.

**2.3.2 Mercado objetivo.** El mercado objetivo para el proyecto son las familias que residen en las viviendas en que habita al menos un canino en el área de influencia del Centro Comercial El Cacique, como son las comunas 9 – La Pedregosa, 10 – Provenza, 12 – Cabecera del Llano, 13 – Oriental y 16 – Tejar.

De acuerdo con los resultados del Censo realizado por la UCC, en 2010 se tenían 8.284 caninos en estas comunas, es decir el 26,2% de los caninos del área urbana. Al cruzar este dato con el número de viviendas existentes en el área urbana de Bucaramanga en el mismo año, se puede estimar que había en 2010, en el área de influencia del Centro Comercial, 5.964 viviendas.

Ahora bien, debido a que el crecimiento de viviendas es de un 15,4% entre 2010 y 2017, según datos del DANE, se puede estimar el número de viviendas con al

---

<sup>10</sup> DANE. Lineamientos para documentar la metodología de operaciones estadísticas basadas en registros administrativos. [En línea]. Disponible en: <[https://www.dane.gov.co/files/sen/planificacion/cuadernillos/Elaboracion\\_documentos\\_metodologicos.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/planificacion/cuadernillos/Elaboracion_documentos_metodologicos.pdf)>. [Citado el 05 de noviembre de 2017]

menos un canino para 2017 en 6.882, en otras palabras, 15,4% más que en 2010. El mercado objetivo es entonces las familias que residen en las 6.882 viviendas ubicadas en el área de influencia del Centro Comercial El Cacique: comunas 9 – La Pedregosa, 10 – Provenza, 12 – Cabecera del Llano, 13 – Oriental y 16 – Tejar. Entre los barrios más reconocidos que están en el área de influencia se encuentran: Lagos del Cacique, Cabecera del Llano, Terrazas, La Floresta, Diamante I y II, Provenza, La Pedregosa, La Castellana y otros.

Como información adicional, puede mencionarse que en estas comunas existe un considerable número de unidades residenciales, cuestión que es consistente con la forma en que ha venido creciendo la ciudad, pues salta a la vista que el crecimiento urbanístico se ha presentado en edificios de apartamentos, cuestión que como ya se ha sustentado anteriormente, el DANE tiene en cuenta en sus cálculos. Entre estas unidades residenciales se pueden resaltar las más grandes que están en el área de influencia: El Girasol, Portón del Tejar en sus varios sectores, Torres de Monterrey, Serrezuela 1 y 2, todas las unidades residenciales formadas por casas unifamiliares en Lagos del Cacique, el desarrollo residencial de los alrededores del Centro Comercial como son Britania y Germania; también, aunque en menor medida, deben mencionarse nuevas unidades residenciales en los barrios Diamante 2 y Provenza, como las torres Diamanty y todas las unidades residenciales de las antiguas granjas de Provenza.

## **2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

**2.4.1 La demanda.** Se entiende por demanda a la cantidad de bienes y servicios que el mercado está en condiciones de adquirir para satisfacer las propias necesidades, ella está influenciada por factores como disponibilidad de productos y servicios, competencia, área geográfica de cobertura, publicidad y promoción, gustos de los clientes y sus recursos.

**2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados:** En la actualidad, la comercialización de alimentos para perro se realiza de la siguiente manera:

- Producto: típicamente se encuentra en dos presentaciones, paquete cerrado que contiene pellets de alimento completo, y latas que contienen una mezcla húmeda del mencionado alimento; ambas presentaciones se encuentran en góndolas en supermercados de barrio, grandes superficies y en algunos micromercados, también se pueden encontrar en las veterinarias. Existen varias marcas como puede observarse en otras partes de este documento, con diferentes elementos de

diferenciación, especialmente las fuentes del alimento completo, en búsqueda de ofrecer mezclas naturales, pero también en el destino del alimento, promoviendo mezclas especiales para cachorros y perros en edad madura.

- Promoción: grandes marcas como Pedigree realizan con cierta frecuencia promoción de sus productos en canales de comunicación masivos, también se hallan ayudas visuales en las góndolas de supermercados, así como promociones de corto plazo con ofertas, fundamentalmente de descuentos en precio por compra de cantidades adicionales; no se encuentra que haya otro tipo de promociones, como, por ejemplo, valores agregados a la compra del alimento por servicios adicionales.

- Precio: como puede observarse en el análisis de precios de la competencia realizado posteriormente, la diferenciación básicamente está asociada a los costos de los diferentes establecimientos que ofrecen los alimentos, en otras palabras, hay precios diferentes si se adquiere el producto en una gran superficie que en una veterinaria de barrio, también se nota que aplican economías de escala, es decir que si se adquieren mayores cantidades del producto, desciende el precio por unidad de medida.

- Plaza: el producto se consigue al público en grandes superficies, supermercados, micromercados y veterinarias, hay opciones para adquirir el producto por Internet, pero los costos de transporte asociados hacen que esta compra deba realizarse por volúmenes significativos.

Conocido lo anterior, resulta necesario ampliar información en varios temas, para poder cumplir con el objetivo general como es conocer el mercado en tamaño y características de los productos y servicios que se ofrecerán, de forma que se estimen las posibilidades de comercialización en cantidades y precios, y en tal sentido se han establecido las necesidades de información a continuación.

**2.4.1.2 Necesidades de información:** Las necesidades de información, de acuerdo con el problema de investigación y el objetivo general, son:

- Proporción y cantidad de perros que consumen alimento especialmente adquirido para ellos, y la proporción de alimento seco y húmedo adquirido.

- Lugar de adquisición del alimento para perros.

- Frecuencia de compra del alimento para perros.
- Calificación del servicio que se recibe actualmente al adquirir el alimento para perros.
- Dinero mensual invertido en alimentos para perros y medio de pago utilizado.
- Proporción de compras de alimento para perros con presencia del canino y con prestación de servicios adicionales.
- Mecanismos de comunicación preferidos para enterarse de ofertas de alimentos para mascotas caninas.
- Lugar en que considera favorable encontrar una comercializadora de alimentos para perros.
- Gusto por una nueva comercializadora de alimentos para perros en el Centro Comercial El Cacique.

### 2.4.1.3 Ficha técnica de investigación.

#### Cuadro 9. Ficha técnica de investigación.

<p>Tipo de Investigación</p>	<p>El tipo de investigación utilizado es cuantitativo pues permite cuantificar la información, a través de muestras, que luego será proyectada al universo muestral; también es descriptivo, pues permite describir determinadas variables de marketing, por ejemplo, los hábitos de compra y el nivel de aceptación de la comercializadora de productos alimenticios para perros en el Centro Comercial El Cacique para los residentes de áreas cercanas a él.</p> <p>Para la investigación se utilizaron dos tipos de variables:</p> <p><i>Variable dependiente:</i> Factibilidad para la creación de una empresa de comercialización de alimentos para perros y prestación de servicios de cuidado temporal.</p> <p><i>Variables Independientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado: El mercado está compuesto de proveedores, competidores, distribuidores y consumidores; es necesario conocer el mercado para estimar demanda, oferta y demanda insatisfecha; con esta información puede tomarse la decisión de creación de la empresa propuesta Premium Dog.</li> </ul>
------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de la población: Analizar los diferentes comportamientos de las personas que habitan en las viviendas en que reside al menos un canino, para identificar sus hábitos de compra de productos alimenticios para sus mascotas.</li> <li>• Consumo. Se desea conocer los ingresos y el volumen de productos y servicios, presentados en el portafolio, que se adquieren por los consumidores potenciales, incluso tomando en consideración su precio.</li> </ul>
Método de Investigación	<p>El método de investigación es el inductivo ya que permite alcanzar conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes particulares.</p> <p>Este método permite conocer gustos, preferencias, lugares, hábitos y frecuencia de compra de alimentos para los caninos.</p>
Fuentes de Información	<p>Se utilizan en la investigación, fuentes primarias por medio de aplicación de instrumento de recolección de datos, encuesta, a personas habitantes del área en cuestión; también se acudirá a fuentes secundarias como la página del DANE y estudios independientes en torno al mercado de alimentos y cuidado de mascotas en Colombia y Bucaramanga.</p> <p>Las fuentes de información son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarias: Encuesta al mercado objetivo para obtener la información necesaria.</li> <li>• Secundarias: Información de censo canino y otras fuentes como el Dane, que maneja cifras sobre población y hogares de la ciudad de Bucaramanga.</li> </ul>
Técnicas de Investigación	<p>La técnica de investigación es la encuesta, realizada entre febrero y mayo de 2017, los resultados se tabulan con métodos estadísticos, para luego evaluarlos y tomar decisiones que permitan ofrecer el mejor servicio y productos de alta calidad en la comercializadora.</p>
Instrumento para la recolección de la información	<p>El instrumento es la encuesta que está conformada por 11 preguntas. Ver anexo 1.</p>
Modo de aplicación	<p>Directa</p>
Definición de Población	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemento: personas que suministran la información, dueños de mascotas caninas en el área de influencia.</li> <li>• Unidad de muestreo: 6.882 viviendas, en que se ha estimado reside al menos una mascota canina, ubicadas en las comunas circunvecinas al Centro Comercial El Cacique: comunas 9 – La Pedregosa, 10 – Provenza, 12 – Cabecera del Llano, 13 – Oriental y 16 – Tejar.</li> </ul>
Proceso de Muestreo	$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q}$ <p>Dónde:  N = Tamaño de la población = 6.882  Z = Nivel de confianza, 95% = 1,96  e = Error estimado, 5% = 0,05  p= probabilidad de éxito, 50% = 0,5  q = Probabilidad no éxito, 50% = 0,5  n = número de muestras  Remplazando se tiene =</p> $n = \frac{(1,96)^2 \times 6.882 \times 0,5 \times 0,5}{(6.882 - 1) \times 0,05^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$

	$n = \frac{6.609,4728}{18,1629} = 363,89 \cong 364$
Alcance	Una muestra simple para viviendas de las comunas 9 – La Pedregosa, 10 – Provenza, 12 – Cabecera del Llano, 13 – Oriental y 16 – Tejar de los alrededores del Centro Comercial El Cacique, con al menos una mascota canina.
Tiempo de Aplicación	La aplicación de la encuesta fue de 30 días.

Tomando en consideración dificultades logísticas y financieras, y en consideración a las recomendaciones generales dadas por el director del proyecto, además de la influencia de la variable tiempo, se va a tomar una premuestra sobre el tamaño de la muestra correspondiente de aproximadamente un 10%, entonces el número de encuestas a realizar es de 38.

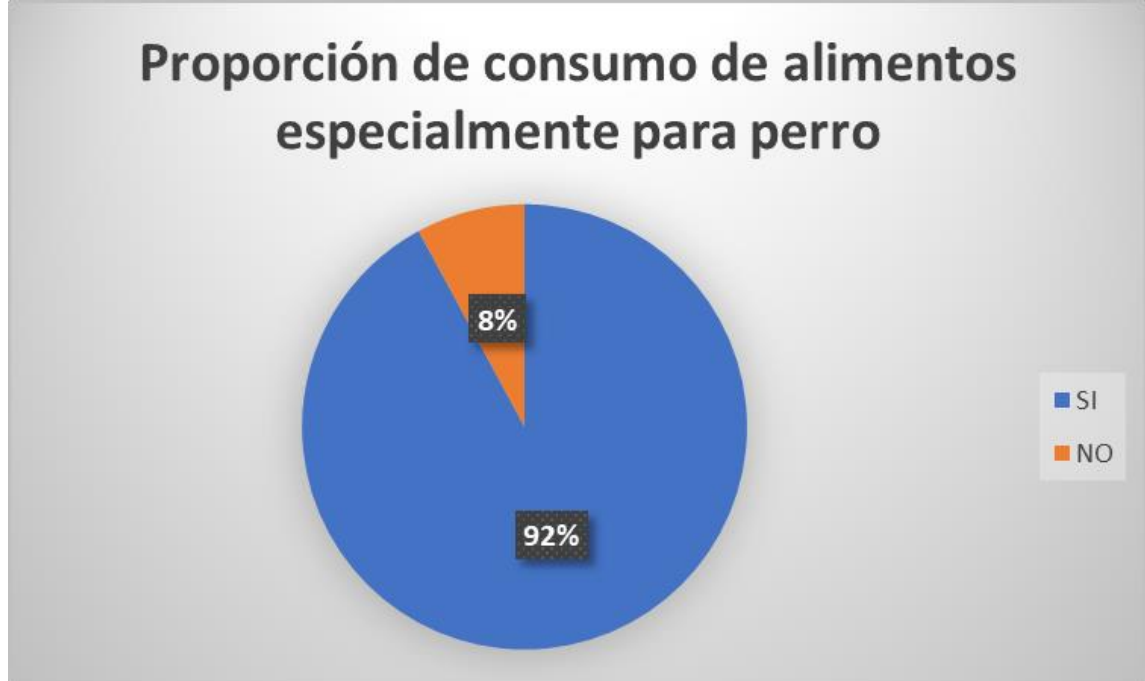
**2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados.** Se aplicaron los instrumentos, de acuerdo con los parámetros previamente definidos, se hallan los siguientes resultados para cada una de las preguntas.

1. ¿Su perro consume alimento única y exclusivamente para él?

**Cuadro 10. Proporción de consumo de alimentos especialmente para perro**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	336	92%
NO	28	8%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Figura 1. Proporción de consumo de alimentos especialmente para perro**



De acuerdo a los resultados se puede afirmar que el 92% de los encuestados manifiesta tener perros en sus hogares que consumen alimento especial para ellos, esto sugiere que el mercado de alimento para perros aún tiene espacio para más venta de alimentos pues hay un 8% que no lo utiliza; también esto indica que es elevado el número de posibles compradores de alimento especializado para perros en la comercializadora, pues un 92% de consumidores también quiere decir que es un mercado en madurez, con la consecuente y necesaria especialización, tanto de consumidores como de proveedores.

2. ¿De los siguientes productos cual acostumbra comprar con mayor frecuencia para su mascota?

**Cuadro 11. Productos alimentos para perro con mayor frecuencia de compra**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Alimento seco	344	95%
Alimento húmedo	20	5%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Figura 2. Productos alimentos para perro con mayor frecuencia de compra**



Al analizar los resultados obtenidos, se observa que el 95% compra el concentrado, mientras que solo un restante 5% compra el alimento húmedo. El alimento húmedo a pesar de tener obvias ventajas para el perro pues le puede resultar más fácilmente digerible, no es el producto de mayor consumo, existe entonces la costumbre de alimentar a las mascotas con alimento seco, probablemente por su facilidad de uso al transportar, almacenar y servir. La comercializadora ofrecerá el alimento seco primordialmente, y tendrá oferta de productos especializados con marcas triunfadoras en mercados del primer mundo.

3. ¿En qué lugar acostumbra comprar el alimento para su perro?

**Cuadro 12. Lugar en que acostumbra comprar el alimento para perro**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Almacenes de cadena	110	30%
Veterinarias	140	38%
Plaza/supermercado	80	22%
Otro	34	9%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Figura 3. Lugar de compra del alimento para perro**



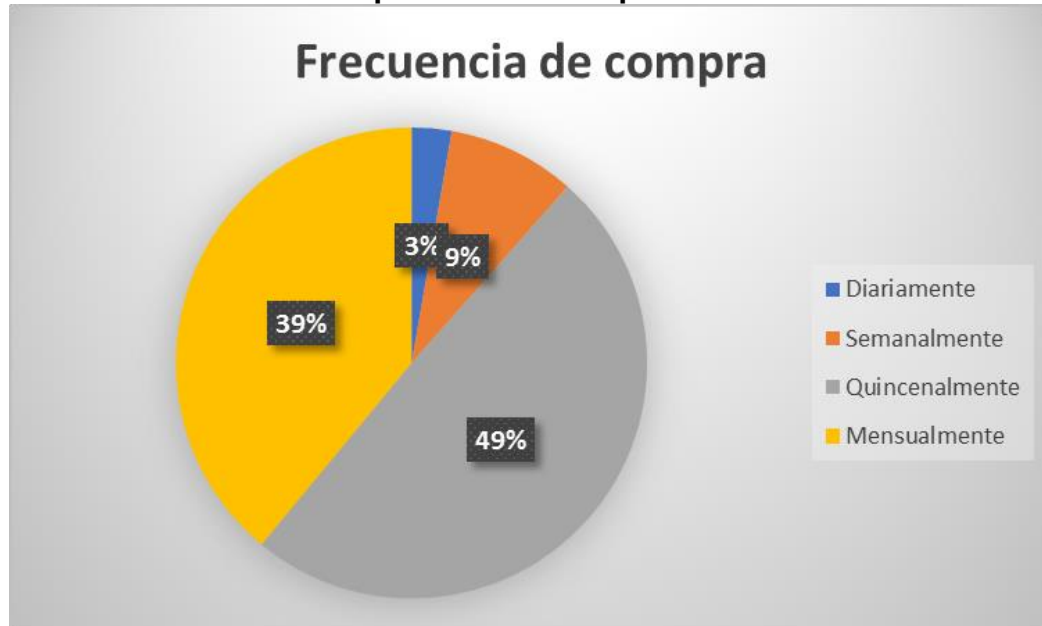
En el estudio realizado se determinó que el 38% de los encuestados prefiere comprar el alimento para su perro en las veterinarias, el 30% compra en almacenes de cadena por la disponibilidad, el 22% en las plazas y el 9% en otros lugares. Esto sugiere dos cosas, de un lado que los almacenes de cadena no son quienes dominan el mercado, contrario a las asunciones iniciales, y de otro que entre los clientes existe la tendencia a realizar compras para sus mascotas en sitios especializados para ellas, como son las veterinarias; la propuesta de la comercializadora tiene entonces sustento en la especialización de los consumidores quienes en su mayoría buscan los productos alimenticios para sus mascotas caninas en sitios identificados para ello.

4. ¿Con que frecuencia suele comprar el alimento para su mascota?

**Cuadro 13. Frecuencia de compra de alimento para mascotas**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Diariamente	10	3%
Semanalmente	32	9%
Quincenalmente	180	49%
Mensualmente	142	39%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Figura 4. Frecuencia de compra de alimento para mascotas**



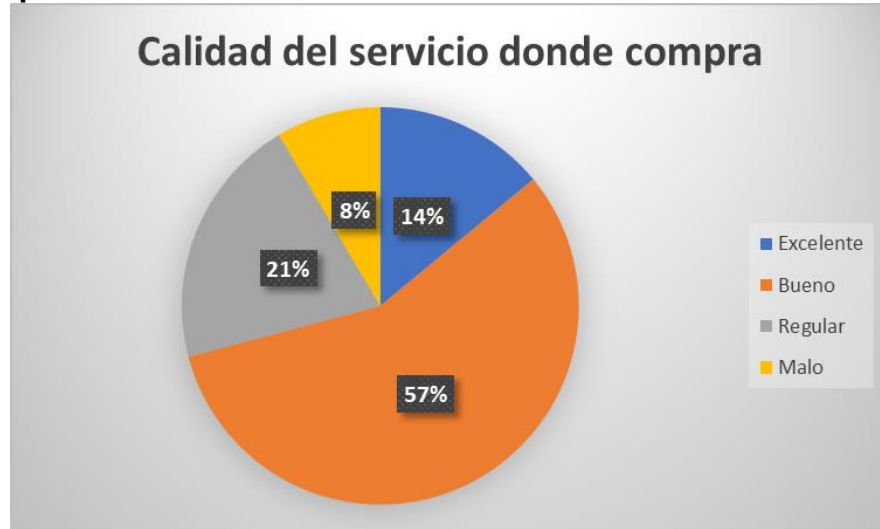
Como puede verse, el 3% de los encuestados compran el alimento para su mascota de forma diaria, mientras 9% lo hace de manera semanal, en tanto 49% compra el alimento quincenalmente y el 39% compra de forma mensual. Puede asumirse que, igual que muchos artículos y una gran porción del mercado en general, la venta de alimentos especialmente para mascotas ocurre en ciclos quincenales y mensuales, ciclos que están fuertemente relacionados con los ciclos de pagos de nóminas que ocurren en Colombia. No obstante, es necesario recordar que la propuesta consta del ofrecimiento de un bono para el servicio de paseo o entretenimiento, que será utilizado en otros momentos, mientras que la compra del alimento propiamente dicha, la transacción económica que incluye alimento y bono para servicios, puede ocurrir en los ciclos mencionados.

5. ¿Cómo califica el servicio del establecimiento donde realiza la compra del alimento para su mascota?

**Cuadro 14. Calificación del servicio del establecimiento donde compra alimentos para mascotas**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Excelente	51	14%
Bueno	207	57%
Regular	75	21%
Malo	31	9%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Figura 5. Calificación del servicio del establecimiento donde compra alimentos para mascotas**



Es importante destacar que el 57% de las personas encuestadas dicen recibir un servicio bueno, el 21% califican el servicio como regular, el 14% como excelente y el 9% como malo. Estos puntajes sugieren que el mercado está acostumbrado a un servicio entre excelente y bueno (71%), pero también que un restante 29% tiene expectativas en el servicio que están siendo insatisfechas en la actualidad, lo cual da espacio para un nuevo competidor como es Premium Dog, que ofrece atención personalizada y diferenciación con base en el ofrecimiento de bonos de servicio de paseo y entretenimiento para los caninos como parte de la venta del alimento especializado y corriente.

6. ¿Cuánto dinero invierte al mes en alimento para su mascota canina?:

**Cuadro 15. Dinero mensual invertido en alimentos para mascotas caninas**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE	PROMEDIO MENSUAL
\$50 mil a \$100 mil	37	10%	\$ 75.000
\$100 mil a \$150 mil	131	36%	\$ 125.000
\$150 mil a \$200 mil	90	25%	\$ 175.000
\$200 mil a \$250 mil	45	12%	\$ 225.000
Otros	61	17%	N.A.
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 150.000</b>

**Figura 6. Dinero mensual invertido en alimentos para mascotas caninas**



De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 36% gasta un promedio mensual de \$100.000 a \$150.000, el 25% gasta un promedio de \$150.000 a \$200.000, el 17% gasta otro valor diferente, el 12% gasta entre \$200.000 a \$250.000 y el 10% gasta entre \$50.000 a \$100.000. El análisis permite establecer que el promedio mensual de la compra en alimento para perros es de \$150.000, valor que invierten en sus caninos. Los caninos son miembros de la familia, no es de extrañar que un alto valor mensual sea consumido en su alimentación y en otros servicios y que exista un mercado de familias que tienen altas expectativas para sus familiares caninos y a quienes se les ofrecerá justamente lo que esperan para ellos.

7. Cuando usted sale a realizar sus compras, ¿aprovecha para llevar y dar paseos o entretenimiento a su perro?

**Cuadro 16. Paseos y entretenimiento del perro en eventos de compra**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	91	25%
NO	273	75%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Figura 7. Presencia del perro en eventos de compra**



De las personas que participaron de la encuesta, el 75% asegura que llevan consigo a su mascota canina cuando salen, el 25% dijeron que no lo hacían al realizar las compras. Esta también es una cifra significativa, entre otras cosas porque los momentos de compra pueden ser muchos y porque exista una asociación entre una actividad obligatoria como es la adquisición de artículos necesarios, y una actividad que ocasiona buenas sensaciones como es el paseo y acompañamiento con el canino de la familia; es algo que será aprovechado por Premium Dog pues puede ofrecerse el paseo del canino mientras la familia realiza sus compras en el Centro Comercial.

8. ¿Cómo le gustaría enterarse de la oferta de alimento para su mascota?

**Cuadro 17. Medio preferido de conocimiento de la oferta de alimento para mascota**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Volantes	86	24%
TV	90	25%
Radio	135	37%
Periódico	53	14%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Figura 8. Medio preferido de conocimiento de la oferta de alimento para mascota**



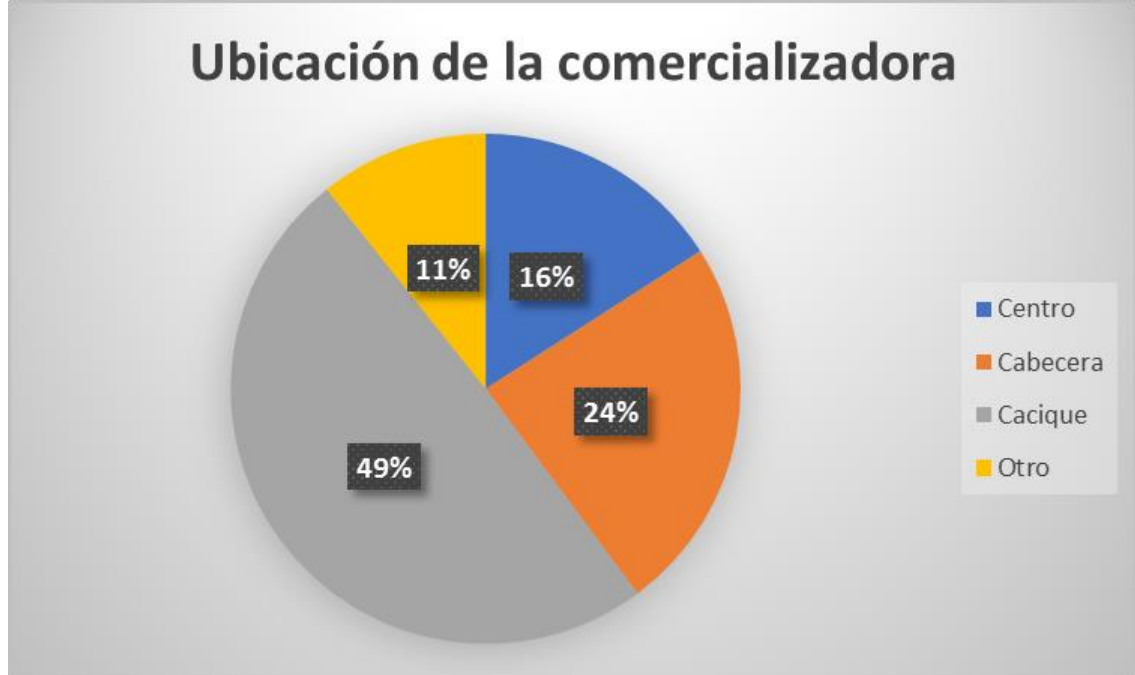
Se observa que de los encuestados un 37% dice que le gustaría enterarse de nuestros servicios a través de la radio, un 25% a través de la TV, un 24% a través de volanteo y un 14% por el periódico. Las preferencias informativas de los encuestados se orientan a los medios de comunicación masivos, particularmente el radio; esto se tuvo en cuenta en el análisis de medios posterior, pero también los costos y la eficiencia de una campaña publicitaria por medio masivo para un mercado objetivo restringido a un área geográfica muy pequeña para medios masivos como la radio o la televisión.

9. ¿En qué lugar de la ciudad preferiría o considera favorable encontrar una comercializadora de alimento para perros?

**Cuadro 18. Lugar preferido de ubicación de la comercializadora**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Centro	58	16%
Cabecera	87	24%
Cacique	180	49%
Otro	39	11%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Figura 9. Lugar preferido de ubicación de la comercializadora**



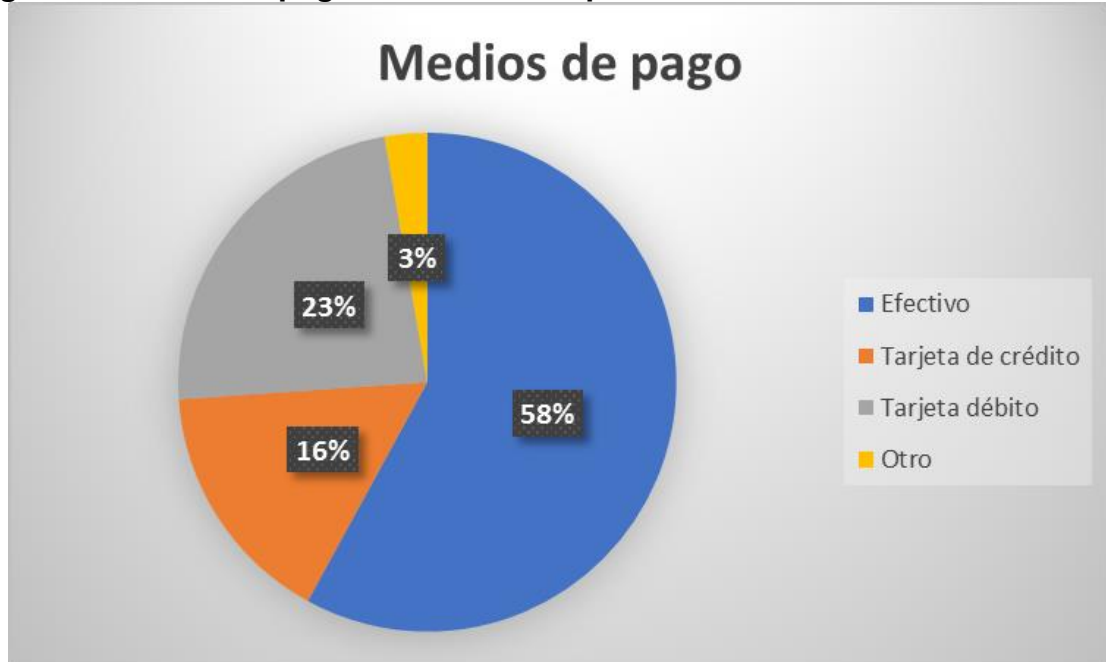
Al 49% le gustaría encontrar la comercializadora en el Cacique, el 24% en cabecera, el 16% en el centro y el 11% eligieron otra ubicación. Los resultados sugieren la viabilidad en relación con la ubicación de la comercializadora, es necesario recordar que, si bien Cabecera forma parte de las comunas, principalmente se realizaron encuestas en las cercanías del Centro Comercial, por lo que es esperable que las personas prefieran al Cacique frente a Cabecera, respecto de centro es muy probable que las personas asocien sus mascotas caninas con los mercados informales que existen en el centro los días domingos en horas de la mañana.

10. ¿Cuál es el medio de pago cuando realiza sus compras?

**Cuadro 19. Medio de pago al realizar compras**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
Efectivo	211	58%
Tarjeta de crédito	58	16%
Tarjeta débito	85	23%
Otro	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Figura 10. Medio de pago al realizar compras**



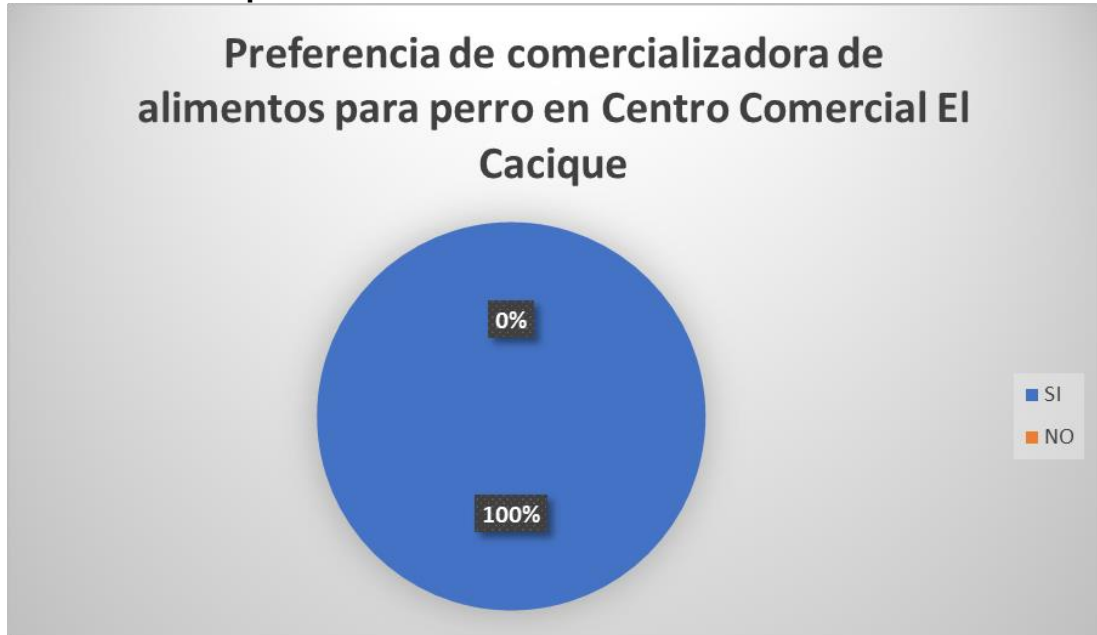
En el sondeo se pudo observar que el 58% utiliza efectivo, el 23% tarjeta débito, 16% tarjeta de crédito y solo un 3% utiliza otro medio de pago, ejemplo, un cheque. Colombia es un país que no está altamente bancarizado, de forma que es de esperar que un gran porcentaje de los clientes compre mediante efectivo, sin embargo, se ofrecerá la opción del pago con tarjetas.

11. ¿Le gustaría que existiera una comercializadora de alimento para perros en el Centro Comercial El Cacique, con centro de entretenimiento para su mascota mientras usted realiza sus compras?

**Cuadro 20. Preferencia de comercializadora de alimentos para perro en Centro Comercial El Cacique**

VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	364	100%
NO	0	0%
Total	364	100%

**Figura 11. Preferencia de comercializadora de alimentos para perro en Centro Comercial El Cacique**



El 100% de los encuestados aseguraron que les gustaría que existiera un establecimiento como el que se propone. Es necesario recordar que las encuestas se realizaron en torno al Centro Comercial, por lo que hay un apoyo de la población a un nuevo punto de venta de alimentos y servicios para mascotas, también que contrario a otros negocios, la afectación negativa al vecindario es prácticamente inexistente, por lo que no hubo respuestas negativas.

**2.4.3 Estimación de la demanda.** Tomando como base la información recolectada por medio de las encuestas, se procede a analizar los datos para realizar la estimación de la demanda de alimentos para perros en la ciudad.

De las preguntas realizadas en aplicación del instrumento, se toman las siguientes variables para establecer la demanda del mercado:

- Pregunta No. 1 respecto de la alimentación de caninos con productos especializados.

Las variables elegidas tienen aplicación para la estimación de la demanda de esta manera:

- Al tomar en consideración un canino por vivienda, y teniendo como cantidad de viviendas las 6.882 del área de influencia del Centro Comercial El Cacique, se puede estimar cuántos caninos consumen alimentos especializados de los que habitan esas viviendas; esta información se cruza con la obtenida de la encuesta de 2010 respecto del porcentaje de perros de razas grandes, medianos y pequeños. Finalmente, se multiplica la cantidad de perros de razas grandes, medianas y pequeñas, que consumen alimentos especializados por el consumo promedio de un perro de cada tipo de raza.

Para la estimación de la cantidad de alimento que consumen perros de razas pequeñas, medianas o grandes, se tomaron datos del portal especializado mundoperro<sup>11</sup>, y se determinaron pesos promedio de: un perro de raza grande en 35 kilos, mediano en 15 kilos y pequeño en 5 kilos; con lo que se puede estimar que, de acuerdo con datos mostrados anteriormente, el consumo de alimento seco, aproximadamente el 2,5% del peso corporal, de un perro grande es de 0,875 kilos, de un perro mediano es de 0,375 kilos y de un perro pequeño de 0,125 kilos.

El siguiente es el análisis realizado para el cálculo de la demanda, de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos, y la información obtenida con el análisis de datos obtenidos de fuentes secundarias:

- Demanda de alimento diario para los perros que habitan en las comunas circunvecinas del Centro Comercial El Cacique, en kilos:

*Demanda diaria*

$$\begin{aligned}
 &= 92\% \\
 &\times ((16.572 \text{ perros pequeños} \times 5 \text{ kilos de peso promedio} \\
 &\times 2,5\% \text{ de consumo diario como proporción del peso}) \\
 &+ (12.008 \text{ perros medianos} \times 15 \text{ kilos de peso promedio} \\
 &\times 2,5\% \text{ de consumo diario como proporción del peso}) \\
 &+ (3.024 \text{ perros grandes} \times 35 \text{ kilos de peso promedio} \\
 &\times 2,5\% \text{ de consumo diario}))
 \end{aligned}$$

$$\text{Demanda diaria} = 92\% \times (2.071,5 + 4.503 + 2.646)$$

$$\text{Demanda diaria} = 8.482,86 \text{ kilos}$$

---

<sup>11</sup> Mundoperro. Razas de perro por peso. [En línea]. Disponible en: <<https://www.mundoperro.net/razas-de-perros/peso>> [Citado el 31 de agosto de 2017]

La demanda diaria de alimento para perros que residen en viviendas en las comunas circunvecinas del Centro Comercial El Cacique asciende en 2017 a 8.482,86 kilos diarios, que representan 3.096.243,9 kilos anuales.

**2.4.4 Proyección de la demanda.** Para proyectar la demanda hasta 2021, es decir a 5 años, se toma el crecimiento del mercado de al menos un 10%, de acuerdo con datos del estudio de Euromonitor “El cuidado de mascotas en Colombia tiende a continuar un desempeño fuerte en 2017, con crecimientos de dos dígitos en las ventas totales proyectadas”:

**Cuadro 21. Proyección de la demanda de alimento para perros en comunas circunvecinas al Centro Comercial El Cacique (cifras en toneladas)**

Año	2017	2018	2019	2020	2021
	3.096,24	3.405,86	3.746,45	4.121,09	4.533,20

## **2.5 OFERTA O COMPETENCIA**

**2.5.1 Análisis de la competencia.** Es necesario aclarar que la oferta está compuesta por tres tipos diferentes de negocio, de un lado los almacenes de cadena que tienen una oferta variadísima, por lo que muchas personas los prefieren; en segundo lugar, las veterinarias, que tienen una oferta variada pero específica al producto en cuestión; y finalmente las plazas o supermercados, que tienen una oferta variada en alimentos de todo tipo, incluso aquel adquirido para mascotas; la oferta está compuesta entonces así:

**Cuadro 22. Competidores en el mercado y su ubicación**

FACTORES	Almacenes de cadena: Cajasan puerta del sol, Jumbo cabecera, Éxito Cabecera, Éxito Express Cabecera, Éxito Oriental	Veterinarias: El Club de Tu Mascota, Happy Puppy, Pet Brunch, Centro FDA, Pets at Home, Super Pet Shop, Centro Canino Cabecera, Policlínica Veterinaria, Kninos, Animal Park, Bambi Veterinary Clinic, Veterinary Greyhounds, Reino Animal, Small Pet, Friend Animal Welfare, Guau, Super Puppy, Veterinaria Satélita, Gold Pet, Vet Clinical, Pelusa, Mascotas en Casa, Canisalud, Healthy Animals, Casa Médica, Hunny Pets, Veterinaria del Sur, Can & Cat, Amigos y Mascotas	Supermercados y otros: Mercantil Express, Justo y Bueno Las Mercedes, Mercomfenalco La Floresta, Mercomfenalco Provenza Autoservicio Yady, Micromercado El Botellón, Más por Menos Cabecera, Supermercado La Gran Victoria
Productos y/o servicios	Oferta muy variada de todo tipo de productos para el hogar y el uso personal, incluso alimentos para mascotas y algunos aditamentos no especializados.	Oferta muy variada de productos de destino exclusivo de mascotas, enfoque en alimentos para ellas, así como en productos de vestir y otros aditamentos especializados.	Oferta variada de productos para el hogar y el uso personal, incluso alimentos para mascotas de pocas marcas, sin aditamentos.
Precio	Alto, se encuentran productos de varias calidades.	Medio, se encuentran productos de todas las calidades.	Bajo, la oferta de productos tiende a los más económicos y de menor calidad.
Canal de distribución	Directo, proveedor de las principales productoras de alimentos para perro.	Directo, proveedor de las principales marcas.	Indirecto, adquiere los productos a distribuidores mayoristas.
Estrategia publicitaria	Masiva, provista por las principales casas productoras.	Selectiva, realizada en sitio a sus clientes habituales y habitantes de las cercanías.	Inexistente, los clientes acuden a este canal por conveniencia de ubicación.
Valor agregado	Disponibilidad de todos los productos necesarios para hogar y uso personal.	Disponibilidad de todos los productos especializados necesarios, acompañamiento en situaciones de salud como preñeces y otros.	Cercanía a residencia, bajo precio.
Estrategia promocional	Se promocionan los productos por efecto de campañas realizadas por las casas productoras en búsqueda de ventas puntuales por exceso de stock u otras razones.	Se promocionan los productos por efecto de campañas realizadas por las principales marcas, en búsqueda de mejor posición frente a sus competidores y en respuesta a solicitudes de las veterinarias.	No se realiza promoción, salvo cuando son motivadas por las distribuidoras por excesos de stock.

## Debilidades y fortalezas

Partiendo del conocimiento del sector y de la observación realizada en campo se pueden tomar las siguientes debilidades y fortalezas:

- Almacenes de cadena: se carece de servicio personalizado, se carece de acompañamiento en la compra, la adquisición del producto se realiza sin el acompañamiento de la mascota (quien puede expresar sus gustos por medio de su aguzado sentido de olfato), la compra no es una experiencia grata sino un evento corriente.
- Veterinarias: se tiene servicio personalizado con acompañamiento en la compra y con presencia del canino en la escogencia, cuestión que puede revertir fuertemente cuando el canino es llevado allí a vacunas, por enfermedad o para hostelería temporal, en estos casos el canino desarrolla una fuerte aversión hacia el sitio y su personal.
- Supermercados y otros: se echa de menos el servicio personalizado, la compra es un evento sin ninguna recordación para el comprador.

**2.5.2 Estimación de la oferta.** La estimación de la oferta de alimentos para perro en los alrededores del Centro Comercial El Cacique, es decir las comunas 9 – La Pedregosa, 10 – Provenza, 12 – Cabecera del Llano, 13 – Oriental y 16 – Tejar, arroja lo siguiente en términos de sitios especializados de venta de este tipo de productos:

**Cuadro 23. Sitios especializados en venta de alimentos para perros**

Sitio especializado	Ubicación	Sitio especializado	Ubicación
El Club de Tu Mascota	Diamante 2	Happy Puppy Veterinary Clinic – Pet Shop	La Victoria
Pet Brunch Pastelería y Restaurante para Mascotas	Conucos	Centro Médico Veterinario FDA	Diamante 2
Pets at Home	Cabecera del Llano	Super Pet Shop	Cabecera del Llano
Centro Canino Cabecera	Cabecera del Llano	Policlínica Veterinaria	Cabecera del Llano
Veterinaria Kninos	Provenza	Animal Park Veterinary Center	Cabecera del Llano
Bambi Veterinary Clinic	Cabecera del Llano	Veterinary Greyhounds	Cabecera del Llano
Reino Animal Clínica Veterinaria	Provenza	Small Pet Veterinary Clinic	Cabecera del Llano
Friend Animal Welfare Veterinary Center	La Victoria	Veterinaria Guau	Provenza
Super Puppy	Cabecera del Llano	Veterinaria Satélite	Pedregosa
Centro Médico Veterinario Gold Pet	Provenza	Vet Clinical	Cabecera del Llano

Sitio especializado	Ubicación	Sitio especializado	Ubicación
Veterinaria Pelusa	Provenza	Clínica Veterinaria Mascotas en Casa	Cabecera del Llano
Canisalud Veterinaria	Lagos del Cacique	Healthy Animals	Cabecera del Llano
Casa Médica Veterinaria	Provenza	Veterinaria Hunny Pets	Cabecera del Llano
Veterinaria del Sur	Pedregosa	Can & Cat	Caldas
Amigos y Mascotas	Provenza		

Adicionalmente, existen sitios no especializados en que se encuentra oferta de este tipo de alimentos y están en el área de influencia:

**Cuadro 24. Sitios no especializados, pero con disponibilidad de alimentos para perros**

Sitio no especializado	Ubicación	Sitio no especializado	Ubicación
Cajasan Puerta del Sol	Puerta del Sol	Jumbo Cabecera	Cabecera del Llano
Mercomfenalco La Floresta	La Floresta	Mercomfenalco Provenza	Provenza
Mercantil Express	Diamante 2	Éxito Cabecera	Cabecera del Llano
Éxito Express Cabecera	Cabecera del Llano	Justo y Bueno Las Mercedes	Cabecera del Llano
Mercasur	Pedregosa	Autoservicio Yady	Provenza
Micromercado El Botellón	Diamante 2	Más por Menos Cabecera	Cabecera del Llano
Éxito Oriental	Cacique	Supermercado La Gran Victoria	La Victoria

Ahora bien, de acuerdo con resultados de la encuesta en su pregunta No. 3, el lugar de compra de los alimentos está compuesto por almacenes de cadena en un 31%, veterinarias en un 39% y plazas o supermercados en un 21%, la composición de la oferta está compuesta como sigue, de acuerdo con los siguientes cálculos:

$$Oferta = Demanda \times (31\% + 39\% + 21\%)$$

$$Oferta = 3.096,24 \text{ Toneladas} \times 91\% = 2.817,58 \text{ Toneladas}$$

Es decir, que la oferta de alimentos para perro, disponible en almacenes de cadena, veterinarias y plazas o supermercados, asciende para 2017 a 2.817,58 Toneladas anuales.

**2.5.3 Proyección de la oferta.** La proyección de la oferta de alimentos para perro, con el mismo crecimiento estimado utilizado para la demanda, presenta los resultados a continuación:

### **Cuadro 25. Proyección oferta de alimentos para perro – toneladas anuales**

Años	2017	2018	2019	2020	2021
	2.817,58	3.099,34	3.409,27	3.750,20	4.125,22

## **2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA**

Para el cálculo de la demanda insatisfecha se tomaron los datos obtenidos de proyección de la demanda y proyección de la oferta para 2017-2021, los que ordenados en una tabla arrojan estas cifras:

### **Cuadro 26. Proyección de Demanda Insatisfecha en alimentos para perro – toneladas anuales**

Años	2017	2018	2019	2020	2021
Demanda	3.096,24	3.405,86	3.746,45	4.121,09	4.533,20
Oferta	2.817,58	3.099,34	3.409,27	3.750,20	4.125,22
Demanda Insatisfecha	278,66	306,52	337,18	370,89	407,98

Con el precio promedio hallado, la demanda insatisfecha es de alrededor de \$5.170 millones anuales.

## **2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

**2.7.1 Estructura de los canales actuales.** Existen dos canales de comercialización:

- Canal Directo. La empresa misma realiza la comercialización y entrega del producto.
- Canal Indirecto. La empresa hace uso de intermediarios como comercializadores, ellos se denominan distribuidores mayoristas.

**2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.** Como principal ventaja de los canales actuales está la costumbre en el público de ubicar los alimentos para perro en estos sitios, y que ya existe conocimiento en los clientes de los sitios en

que están dispuestos, de modo que el comportamiento de los clientes se torna en uno habitual, en que, según Kotler<sup>12</sup>:

En tales casos, el comportamiento del consumidor no transita la secuencia común de creencia-actitud-comportamiento. Los consumidores no buscan detenidamente información acerca de las marcas, ni evalúan sus características, ni toman decisiones de peso respecto de qué marca comprar. (...) Como los compradores no están muy comprometidos con alguna marca, los comerciantes de productos de escasa participación, con pocas diferencias entre las marcas, suelen utilizar promociones de precio y de venta para estimular la prueba de sus artículos. (...) La televisión suele ser más eficaz que los medios impresos porque se trata de un medio de escasa participación, adecuado para el aprendizaje pasivo.

Pero como puede verse, la principal desventaja de los canales actuales es que no están tomando en cuenta un público nuevo, más exigente, que busca tomar decisiones más informadas respecto de todo lo que se refiere con el tema alimentación, incluso y particularmente con sus mascotas caninas. Este público está esperando que las mascotas sean verdaderamente el centro de atención de aquellos que les proveen artículos y servicios, y es en este lugar en que Premium Dog puede ingresar, pues desde la formulación de la idea de negocio, las autoras han partido de expresar su descontento por lo que suelen asociar con desidia e indiferencia hacia las mascotas por quienes comercializan servicios y productos de su uso exclusivo.

**2.7.3 Selección de los canales de comercialización.** De acuerdo con lo expresado anteriormente, para el caso de la empresa Premium Dog, se ha decidido realizar la comercialización a través de canal directo, no obstante, es necesario tomar en consideración que la empresa es intermediaria de unos fabricantes de alimentos concentrados para perro, debidamente conformados según la normativa aplicable en el país.

## **2.8 PRECIO**

**2.8.1 Análisis de precios de la competencia.** Para el análisis de precios actuales de la competencia, se toman los datos del cuadro de competidores en el mercado, con base en un único fabricante, Purina Dog Chow, así:

---

<sup>12</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, versión para Latinoamérica. Décimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2007. p. 160.

**Cuadro 27. Comparativo de precios de la competencia**

Competidor	Almacenes de cadena: Cajasan puerta del sol, Jumbo cabecera, Éxito Cabecera, Éxito Express Cabecera, Éxito Oriental	Veterinarias: El Club de Tu Mascota, Happy Puppy, Pet Brunch, Centro FDA, Pets at Home, Super Pet Shop, Centro Canino Cabecera, Policlínica Veterinaria, Kninos, Animal Park, Bambi Veterinary Clinic, Veterinary Greyhounds, Reino Animal, Small Pet, Friend Animal Welfare, Guau, Super Puppy, Veterinaria Satélita, Gold Pet, Vet Clinical, Pelusa, Mascotas en Casa, Canisalud, Healthy Animals, Casa Médica, Hunny Pets, Veterinaria del Sur, Can & Cat, Amigos y Mascotas	Supermercados y otros: Mercantil Express, Justo y Bueno Las Mercedes, Mercomfenalco La Floresta, Mercomfenalco Provenza Autoservicio Yady, Micromercado El Botellón, Más por Menos Cabecera, Supermercado La Gran Victoria
Cachorros	\$41.500 – 4kg.	\$41.000 – 4kg.	\$39.000 – 4kg.
Adultos	\$37.400 – 4kg.	\$37.000 – 4kg.	\$36.500 – 4kg.
Edad Madura	\$21.400 – 2kg.	\$21.300 – 2kg.	\$21.000 – 2kg.
Especiales	\$18.900 – 1,5kg. (Essentials)	\$17.800 – 1,5kg.	\$19.000 – 1,5kg.

En línea con lo observado en el análisis de los competidores, los precios se encuentran más costosos en almacenes de cadena, de precio medio en veterinarias y con el precio más bajo en pequeños supermercados. Es necesario observar que tanto los almacenes de cadena como las veterinarias tienen oferta variada tanto en líneas (cachorros, adultos, edad madura, otros) como en fabricantes y marcas (Dog Chow, Pedigree, Nutrecan, otros), mientras que los supermercados usualmente tienen solamente dos marcas. No se hallaron en los sitios analizados, los productos premium que se pretende también comercializar en Premium Dog.

**2.8.2 Estrategia de fijación de precios.** La estrategia de fijación de precios de los servicios de Premium Dog, tiene los siguientes objetivos:

- Compensar la prestación de servicios “gratuitos” como el servicio de paseador de perros en los alrededores del centro comercial y el cuidado temporal de ellos en área de juegos, en tanto la persona realiza otras compras o actividades en él.
- Cubrir los costos, tanto del producto alimenticio mismo, como de los costos fijos de alquiler del local comercial, de salarios y otros relacionados.
- Ser la base de la utilidad de la empresa, aunque también se consideran ingresos por el servicio de paseador de perros y de cuidado temporal en área de juegos.

## 2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La publicidad que se va a realizar tendrá como enfoque la promoción del alimento para perro junto con los servicios de paseador de perros y de cuidado temporal de los mismos, para residentes del área alrededor del Centro Comercial El Cacique, y para sus visitantes. Para ello se realizará entrega de publicidad física a los visitantes del Centro Comercial, así como a los residentes de las comunas vecinas; también se realizará la promoción a través de Facebook, filtrando los destinatarios a aquellos que residen en el área mencionada y que tienen intereses en mascotas y en cuidado animal.

En la primera entrega de material publicitario, durante el lanzamiento, se les dará a los clientes potenciales un bono para paseo de perro y para cuidado temporal en área de juegos durante una hora, para tener otro paseo y otra hora, será necesario que la persona realice la compra de al menos 2 kg. de alimento, por 2 kg. se hará entrega de bono de paseo y una hora.

Durante la operación, la publicidad tendrá similar enfoque, de acuerdo con la cantidad comprada de producto se tendrá acceso al paseo del perro y al cuidado temporal en área de juegos; es necesario aclarar que el paseo se realiza en los alrededores del Centro Comercial, así: partiendo desde la portería occidental, tomando hacia al Norte (rodeando el Centro Comercial) se arriba al área de juegos en zona verde directamente frente a la portería; para continuar con el paseo, se avanza por la Transversal 93 hasta Neomundo, y se sigue hasta llegar a la Glorieta al costado oriental del Estadio de Atletismo La Flora (al lado de Serrezuela I y II); se continúa por la Circunvalar 35 (al frente del Colegio Caldas) hasta llegar a la Iglesia y la Transversal Oriental, una vez allí, se dobla a la derecha (por el mismo andén) y se continúa alrededor del Conjunto Residencial Germania hasta llegar al Estadio de Atletismo, allí se asciende al puente peatonal y se atraviesa de forma que se llegue a la portería oriental del Centro Comercial, no se ingresa sino que se rodea nuevamente el mismo (tomando hacia el sur) hasta llegar nuevamente a la portería oriental, donde se hará entrega de los caninos a sus familias.

El área de juegos se ubicará en la zona verde al extremo norte del Centro Comercial El Cacique, justamente a la salida de la portería Norte; esta zona será protegida por Premium Dog, con constantes cuidados para que permanezca como un espacio adecuado y limpio para los perros a cuidado temporal de la organización.

El paseo de los caninos no es solamente caminar con ellos en los alrededores, se tiene una interacción entre los distintos caninos y se manifiesta un comportamiento de manada, se cuenta en el trayecto con varias zonas verdes en que los animales podrán manifestar su interés en sus congéneres, hacer sus necesidades (que serán oportuna y eficazmente recogidas por el paseador), y estar en un ambiente relajado mientras los miembros de su familia realizan otras actividades al interior del centro comercial; como puede notarse, el cuidado de los caninos, el acceso al área de juegos y el paseo por los alrededores son elementos motivadores a la compra del alimento, el cual será ligeramente más costoso para compensar por este tipo de actividades, valor que será cancelado gustosamente por este adicional elemento de diferenciación y valor agregado.

### Ilustración 2. Detalle de mapa de Bucaramanga - Centro Comercial Cacique y sus alrededores



Fuente: Google maps

**2.9.1 Objetivos.** Dar a conocer a Premium Dog y realizar ventas que permitan cubrir sus gastos preoperativos, sus gastos y de inicio y lanzamiento, y su funcionamiento posterior.

### 2.9.1.1 Objetivos específicos.

- Lanzamiento: Dar a conocer a Premium Dog en su mercado cercano de las comunas circunvecinas al Centro Comercial El Cacique y a visitantes del mismo.
- Operación: Establecer en sus clientes, rutinas de compra de alimentos con base en los servicios adicionales de cuidado temporal, de vivencias en manada en el área de juegos y del paseo por los alrededores.
- Hacer uso de redes sociales para consolidar canales de comunicación directo con familias con miembros caninos, en el área metropolitana de Bucaramanga.
- Convencer y persuadir al cliente por medio de mensajes publicitarios claros y sencillos de que en la comercializadora encontrará productos para la alimentación y cuidados de los caninos, garantizándole su calidad, atención personalizada y excelentes instalaciones.
- Adquirir un posicionamiento en la mente del consumidor mediante la satisfacción de sus necesidades, y lograr que puedan identificar mediante su nombre y logotipo la razón social de la empresa fácilmente.
- Alcanzar la fidelización de los consumidores de Premium Dog, para que sea la primera que recuerden con el paso del tiempo, siendo los pioneros en este servicio que se les brinda con un plus de entretenimiento para los canes.
- Informar a los hogares de la ciudad de Bucaramanga, y a visitantes del centro comercial, mediante estrategias publicitarias en sitio, sobre una nueva comercializadora de alimentos para perros que se lanza al mercado con servicios adicionales de paseador de perros y área de juegos.

### 2.9.2 Logotipo.

Ilustración 3. Emblema de Premium Dog



#### - El dibujo

Los perros reflejan fidelidad y ternura, lo que hace que los miembros de sus familias se preocupen por darles lo mejor; además, inspiran cariño y felicidad en ellos; en la imagen se muestra el ideal estado de sus mascotas, a quienes van dirigidos los productos, con el ánimo de brindarles mayor nutrición a los canes y más tranquilidad a sus amos.

#### -La letra

Las letras son de tipos de letra modernos (jokerman y vijaya), llamativas, que estimulan la mirada de los propietarios de mascotas también por su color, inspirando tranquilidad y recordación.

#### - Los colores

Se utilizan colores vivos para captar la atención de los clientes, además porque los colores vivos son muy usados en muchos de los accesorios que se usan para los canes, independientes del color del animal; también se desea estimular la visión y la curiosidad hacia el almacén.

El color verde simboliza lo saludable y lo natural, la armonía, tiene también el significado de la esperanza en un mundo mejor, además de ser uno de los colores símbolos de Santander.

El color naranja de las letras denota lo accesible, la creatividad, la diversión, lo enérgico como representación del área de juegos donde los caninos podrán compartir con otros y pasar un rato muy distensionado y agradable, esto sirve como estímulo de emociones en los compradores.

Las huellas y su color le dan movimiento a la imagen estática que es el emblema, y lo representan también como experiencia de adquirir los productos para las mascotas, mientras estas se divierten.

### 2.9.3 Eslogan.

## PREMIA A TU PERRO CON LO MEJOR MIENTRAS SE DIVIERTE

El eslogan de Premium Dog pretende mostrar a los clientes que en estos momentos el canino es importante, es un compañero, es otro miembro de la familia, por lo que merece lo mejor. En Premium Dog puede encontrar gran variedad de alimentos de acuerdo a la necesidad del animal y del dueño, en alimentación y diversión; todo se encontrará aquí con calidad y buen servicio.

**2.9.4 Análisis de medios.** Se hizo el análisis de distintos medios a disposición en el área de influencia, como son:

- Televisión: se cuenta con televisión internacional especializada en diversas temáticas, con televisión nacional de señal abierta, con televisión local regional; se descartó este medio por razones económicas pues un spot publicitario puede llegar a costar millones de pesos por solo algunos segundos, además se considera que se generaría un mensaje a un público demasiado grande, sin un impacto verdadero, medible, en el mercado objetivo.

- Radio: existen diversas emisoras, solamente se ha logrado encontrar un único programa dedicado a mascotas en Caracol Radio, llamado "Mascotas Caracol"<sup>13</sup>, con una dedicación casi que exclusiva a ocurrencias en la capital, Bogotá. De manera similar a lo ocurrido con la televisión, aun habiendo algunos espacios en radio nacional con cubrimiento local, y algunas pequeñas emisoras que emiten solamente programación local, no se percibe que se pueda lograr un verdadero impacto en el mercado objetivo, ni que haya una relación beneficio-costos apropiada.

- Prensa escrita: subsisten en Bucaramanga dos periódicos tradicionales, Vanguardia Liberal y El Frente, vestigios de la era bipartidista, el uno de origen liberal, el otro conservador; también hay dos prensas gratuitas repartidas en

---

<sup>13</sup> CARACOL RADIO. Mascotas caracol. [En línea]. Bogotá: Caracol radio, 2017. [En línea]. Disponible en: [http://caracol.com.co/programa/mascotas\\_caracol/](http://caracol.com.co/programa/mascotas_caracol/) [Citado en 06 de noviembre de 2017].

semáforos y otros sitios: ADN y Publímetro. Sucede igual que lo explicado anteriormente con TV y Radio, tienen un cubrimiento muy amplio, para ciudad y región, de forma que su uso sería un desperdicio de recursos, y si bien pueden hacerse campañas con volantes insertos, el costo sería mayor y el impacto difícil de medir.

- Uso de redes sociales: se percibe el uso de redes sociales como una buena opción, cada vez más personas acceden a ellas, con una gran ventaja y es que el esfuerzo puede ser dirigido al mercado objetivo en particular, seleccionando opciones como si el usuario tiene mascota, si vive en el área de influencia, si sus intereses son estos o aquellos. De las redes sociales se preferiría a Facebook, por ser la que tiene más y mejor desarrollado los filtros para llegar al mercado objetivo en particular.

- Pendones y volantes: la principal ventaja de estos medios es el impacto directo al mercado objetivo, con estos artículos puede llegarse con un costo muchísimo menor a las personas que habitan en estos sectores y que frecuentan el Centro Comercial El Cacique, también a las personas que residen en unidades residenciales y que son propietarias de mascotas caninas.

**2.9.5 Selección de medios.** En razón al análisis anterior, se seleccionó como la mejor opción el uso de pendones y volantes, en el sitio específico del Centro Comercial El Cacique y en los alrededores, soportado con la creación de una Fan Page de Facebook, para llegar a otras personas que cumplan con criterios elegidos racionalmente.

**2.9.6 Estrategias publicitarias.** Se eligieron las estrategias publicitarias a continuación explicadas para lanzamiento y operación.

**2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción.** Se tienen los siguientes rubros y valores.

**2.9.7.1 De lanzamiento:** Para poder introducir la empresa al mercado, y así lograr el objetivo de conocimiento de los servicios que ofrece Premium Dog, se requiere la impresión de volantes, de pendones rompe-tráfico y de la creación de FanPage en Facebook y su socialización a la mayor cantidad de personas residentes de las comunas circunvecinas y visitantes del Centro Comercial.

Las actividades de lanzamiento se realizarán por primera y única vez, pero se pretende replicar durante la operación, como se expondrá en el numeral siguiente.

De acuerdo con las actividades esbozadas para el lanzamiento de la entidad, se cuenta con este presupuesto:

**Cuadro 28. Presupuesto publicidad de lanzamiento**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Impresión de volantes	3000	\$100	\$300.000
Pendones rompetráfico	3	\$120.000	\$360.000
Creación y promoción FanPage Facebook	N.A.	\$150.000	\$150.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$810.000</b>

**2.9.7.2 De operación:** La publicidad de operación es refuerzo de las de lanzamiento, con renovaciones de imágenes, con base en las mismas promociones básicas, que pueden cambiar a medida que se logran acuerdos con empresas fabricantes de los alimentos, para rotación de sus inventarios o para lanzamiento de nuevos productos o relanzamiento de productos especializados, por ejemplo.

**Cuadro 29. Presupuesto mensual de publicidad de operación**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Impresión de volantes	833	\$180	\$150.000
Pendones rompetráfico	2*	\$120.000*	\$100.000
Promociones en FanPage Facebook	N.A.	\$50.000	\$50.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$300.000*</b>

\* Valores aproximados mensuales

**Cuadro 30. Presupuesto anual de publicidad de operación**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Impresión de volantes	10000	\$180	\$1.800.000
Pendones rompetráfico	10	\$120.000	\$1.200.000
Promociones en FanPage Facebook	N.A.	\$600.000	\$600.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$3.600.000</b>

## 3. ESTUDIO TÉCNICO

### 3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

**3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto.** El tamaño del proyecto se tomó en consideración a la demanda insatisfecha y al tamaño y capacidad de inversión particularmente, pero otros factores también fueron tenidos en cuenta, como se observa en los numerales siguientes.

**3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto.** Los factores que determinan el tamaño del proyecto comprenden: el tamaño del mercado, su demanda, oferta y la demanda insatisfecha; la capacidad tecnológica disponible, la capacidad administrativa, la disponibilidad de talento humano en las condiciones que se requieren, el impacto que se genere en el medio ambiente, la localización de la empresa; en línea con lo anterior, se despliegan los factores más importantes de los enunciados:

**3.1.2.1 Tamaño del mercado, su demanda, oferta y la demanda insatisfecha:** El estudio de mercados arrojó resultados alentadores para la idea empresarial, como pudo observarse, el tamaño del mercado es enorme, aun expresado en términos de toneladas, con alrededor de tres mil toneladas anuales de alimento para perros en el área circunvecina del Centro Comercial El Cacique y una cantidad de perros de cerca de treinta y un mil mascotas. El tamaño del mercado sugiere el desarrollo de la idea emprendedora, máxime cuando se estima la demanda insatisfecha y la misma asciende a cerca de 300 toneladas anuales de alimento para perro.

**3.1.2.2 Capacidad tecnológica disponible:** La idea empresarial consta de componentes tecnológicos disponibles, ellos son, en primera medida el espacio del punto de venta, con sitio y mobiliario para el almacenamiento, junto con todo lo requerido para la administración de las ventas, como máquina registradora, datafono y demás. En segunda medida, es necesario contar con los elementos para el área de juegos, los cuales estarán ubicados en área externa al Centro Comercial El Cacique junto a la portería norte; estos elementos son:

- Pelotas y pelotas con cuerda.
- Chews sintéticos.
- Ruedas.
- Flyers.

- Puzzles.
- Barras con soporte en conos para paseo con saltos.
- Steps.
- Túneles acolchados.
- Plataformas.
- Pelotas de gran tamaño para masajes relajantes.

Todos estos elementos son de fácil consecución y/o elaboración.

**3.1.2.3 Capacidad administrativa:** La administración del negocio deberá contemplar dos actividades macro, de un lado la venta de los alimentos para perro en el local comercial, de otro la coordinación de las actividades de paseo para perros y de juegos; ambas actividades requieren un cierto nivel de organización, unas actividades de planeación y control, que no exceden aquellas de que disponen las futuras socias, próximas graduadas de la carrera profesional de gestión empresarial.

**3.1.2.4 Disponibilidad del talento humano necesario:** Los requerimientos de personal se centran en dos tipos de perfiles, de un lado personal de atención de mostrador y ventas, de otro paseadores de perros, ambos perfiles se encuentran disponibles en el mercado laboral o pueden adquirir las competencias básicas fácilmente con capacitaciones que pueden ser dadas por las mismas socias de Premium Dog.

**3.1.2.5 Impacto en el medio ambiente:** Premium Dog tendrá un impacto indirecto en el medio ambiente, la disposición de los empaques vacíos de los alimentos, el consumo de energía en el punto de venta, la generación de desechos orgánicos por los animales: todo esto tendrá una mitigación en el estudio ambiental.

**3.1.2.6 Localización:** La pregunta No. 09 de la encuesta aplicada en el estudio de mercados se incluyó para obtener información, al haber sido aplicada en las cercanías del Centro Comercial El Cacique, naturalmente mostró que muchos (50%) de los clientes potenciales preferirán contar con un punto de venta y de juegos para sus caninos en el área cercana.

Sin embargo, en este estudio técnico se aplicará una técnica para sustentar con base en otros parámetros, la decisión de localización del punto de venta en el Centro Comercial El Cacique.

### 3.1.3 Capacidad del proyecto.

**3.1.3.1 Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio:** Las cifras de demanda insatisfecha de alimentos para perros, proyectadas para los próximos cinco años, incluso 2017, se muestran a continuación.

**Cuadro 31. Proyección de demanda insatisfecha – toneladas anuales**

Años	2017	2018	2019	2020	2021
Demanda insatisfecha	278,66	306,52	337,18	370,89	407,89

El diseño de la empresa está enfocado a cubrir solo parcialmente esta demanda, esto debido a que no tendrá inicialmente la capacidad necesaria, por limitaciones en recursos para inversión; para realizar las ventas del alimento para perros y para prestar el servicio de paseador y de actividades en área de juegos, se requiere personal, espacio físico y otros recursos.

- La demanda insatisfecha asciende en el año 2017 a 278.660 kilos de alimento para perro; si se toma en consideración los días del año, restando un número estimado de 4 días festivos en que las actividades comerciales realmente se paralizan, habría 361 días en que se atendería público, lo que representa una venta diaria de 771 kilos de alimentos para perro.
- Tomando en consideración que la base de la idea empresarial es la venta realizada con base en la prestación del servicio de paseo y/o área de juegos, y que un paseador podría, teóricamente, hacer el recorrido definido previamente en un tiempo de aproximadamente 60 minutos con 10 perros a su cuidado, y partiendo de una jornada laboral de 8 horas, se podrían realizar alrededor de 8 paseos para un total de 80 perros en un día. Una jornada aumentada en 2 horas adicionales, podría entonces elevar esa cantidad a un máximo de 100 perros.
- Una condición que se asume desde el inicio es que un paseo de 60 minutos para un perro se ofrece en el precio del artículo para compras de mínimo 2 kilos de alimento, por lo que podría teóricamente considerarse, que el número de paseos a ofrecer en cada día resultaría en la venta del doble de tal número en kilos de alimento.
- Otra condición que se asume desde el inicio es que se preste el servicio de una hora completa de juegos para cada perro, y que la hora de juegos se ofrece en el precio del artículo para compras de mínimo 4 kilos de alimento, por lo que en teoría se podría ofrecer juegos para 50 perros (en una jornada de 10 horas) que generen cuatro veces esa cantidad de kilos de alimento en ventas.

Con esto, y estimando una plantilla de personal operativo conformada por:

- Un administrador de tienda.
- Un paseador de perros.
- Una persona ayudante en área de juegos.

Se estima entonces una capacidad diseñada por línea de servicio, correspondiente a un uso máximo ideal, de:

**Cuadro 32. Capacidad diseñada por líneas de servicio**

Cargo	Capacidad por hora	Número de horas anuales	Capacidad anual por línea de servicio	Línea de servicio
Paseador de perros	10 perros	3.610 horas	36.100 paseos	Paseo de perros
Entretenedor de perros	5 perros	3.610 horas	18.050 entretenciones	Entretenimiento para perros
Administrador de tienda	6 clientes	3.610 horas	21.660 atenciones	Venta de alimento y servicios

**3.1.3.2 Capacidad instalada:** Anteriormente se ha establecido la capacidad diseñada, como el máximo ideal que podría la empresa atender, de los servicios y de los clientes que comprarían los productos; esto naturalmente es un ideal, se busca entonces tomar un promedio que acerque esas cantidades a la realidad, por lo que se estima la capacidad instalada por línea de servicio, en las siguientes cifras, partiendo del entendimiento que no todas las horas tienen el uso máximo de la capacidad y que hay días de mayor afluencia de público, por lo que se estima el 60% del máximo, de la capacidad diseñada, como capacidad instalada.

**Cuadro 33. Capacidad instalada por líneas de servicio**

Cargo	Capacidad por hora	Número de horas anuales	Capacidad anual por línea de servicio	Línea de servicio
Paseador de perros	6 perros	3.610 horas	21.660 paseos	Paseo de perros
Entretenedor de perros	3 perros	3.610 horas	10.830 entretenciones	Entretenimiento de perros
Administrador de tienda	3,6 clientes	3.610 horas	12.996 atenciones	Venta de alimento y servicios

**3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada.** La capacidad utilizada y proyectada es el nivel o porcentaje de la capacidad instalada en que se prestarán los servicios o se venderán los productos, se trata entonces de una estimación de los resultados, y se elabora en consideración al desarrollo de los primeros años y a la proyección de crecimiento de las ventas. Se proyecta que en el primer año se trabaje al 60% de la capacidad instalada, y que se crezca a un ritmo de 10% anual durante los primeros cinco años.

**Cuadro 34. Capacidad utilizada y proyectada por líneas de servicio**

Línea de servicio	Cantidad de servicios por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paseo de perros	12.996	14.296	15.725	17.298	19.027
Entretenimiento de perros	6.498	7.148	7.863	8.649	9.514
Venta de alimento y servicios	7.798	8.577	9.435	10.379	11.416

No se supera la capacidad instalada en los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa.

## 3.2 LOCALIZACIÓN

Hay varios factores que influyen en la localización de Premium Dog, en el Centro Comercial El Cacique:

- Ubicación de clientes en cercanías al sitio.
- Costo de arrendamiento y administración del local.
- Disponibilidad de zonas verdes y de un sendero con condiciones de seguridad para área de juego y para paseo de perros.
- Costo de transporte de insumos.
- Disponibilidad de vías de acceso.
- Infraestructura disponible.
- Disponibilidad de servicios públicos.
- Actividades empresariales conexas.
- Disponibilidad de transporte.

Se realizó un análisis tomando en cuenta estos factores, asignando ponderación y puntuación, para lograr estimar de modo cuantitativo la localización óptima de Premium Dog.

**3.2.1 Macrolocalización.** Premium Dog estará localizado en la ciudad de Bucaramanga.

**3.2.2 Microlocalización.** Se tomaron los siguientes puntos y grados de puntuación para la aplicación de la técnica referida, como se muestra en la tabla siguiente.

**Cuadro 35. Ponderación y puntuación de los factores y grados**

FACTORES Y GRADO	PUNTOS Y GRADOS		PONDERACIÓN
F1. Ubicación de clientes en cercanías al sitio, expresado como cantidad de caninos en comunas cercanas al sitio de microlocalización. 1. <10% del total de caninos de la ciudad 2. Entre 10% y 20% del total de caninos 3. >20% del total de caninos	0 100 200	200	20% x 1000 puntos
F2. Costo de arrendamiento y de administración del local. 1. Muy Costoso: Mayor a \$4.000.000 2. Costoso: Entre \$3.000.000 y \$4.000.000 3. Económico: Menor a \$3.000.000	0 70 140	140	14% x 1000 puntos
F3. Disponibilidad de zonas verdes y de un sendero con condiciones de seguridad para área de juego y para paseo de perros. 1. Lejano, más de 3 cuadras. 2. Cercano, con cruces viales. 3. Cercano, sin cruces viales.	0 55 110	110	11% x 1000 puntos
F4. Costo de transporte de insumos: 1. Malo: Proveedores prefieren otra ubicación. 2. Bueno: Proveedores prefieren la ubicación.	0 50	50	5% x 1000 puntos
F5. Disponibilidad vías de acceso. 1. Malo: número de vías de acceso es mínimo. 2. Regular: número de vías de acceso regular. 3. Bueno: número de vías adecuado.	0 50 100	100	10% x 1000 puntos

FACTORES Y GRADO	PUNTOS Y GRADOS		PONDERACIÓN
F6. Infraestructura Disponible. 1. Malo: Locales comerciales cuentan con muy poca área construida y carecen de distribución interna. 2. Regular: Locales cuentan con área escasa y distribución interna regular. 3. Bueno: Locales cuentan con buena área y buena distribución interna.	0 50 100	100	0% x 1000 puntos
F7. Servicios Públicos Disponibles. 1. Malo: Los servicios públicos requeridos son escasos 2. Regular: Los servicios públicos requeridos son limitados. 3. Bueno: Los servicios públicos requeridos son variados.	0 50 100	100	10% x 1000 puntos
F8. Actividades Empresariales Conexas 1. Malo: Las actividades empresariales en el sector son escasas 2. Regular: Las actividades empresariales en el sector son limitadas. 3. Bueno: Las actividades empresariales en el sector son variadas	0 45 90	90	9% x 1000 puntos
F9. Disponibilidad de Transporte 1. Malo: Transitan muy pocas rutas de buses, busetas y taxis 2. Regular: Transitan algunas rutas de buses, busetas y taxis 3. Bueno: Transitan numerosas rutas de buses, busetas y taxis.	0 55 110	110	11% x 1000 puntos
<b>TOTAL</b>		<b>1.000</b>	<b>100%</b>

Se definieron cuatro sectores tradicionales de Bucaramanga: San Francisco, Centro, Cacique y Ciudadela, todos ellos con sus comunas circunvecinas. La aplicación de los puntajes tiene el siguiente resultado:

**Cuadro 36. Resultados de aplicación de técnica objetiva de definición de localización**

F	San Francisco		Centro		Cacique		Ciudadela	
	GRADO	PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE
F1	3	200	2	100	3	200	2	100
F2	3	110	3	110	1	0	3	110
F3	1	0	1	0	3	110	2	55
F4	2	50	2	50	2	50	2	50
F5	2	50	2	50	3	100	2	50
F6	2	50	3	100	3	100	2	50

	San Francisco		Centro		Cacique		Ciudadela	
F	GRADO	PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE
F7	3	100	3	100	3	100	3	100
F8	2	45	3	90	3	90	2	45
F9	2	55	3	110	3	110	2	55
	660		710		860		615	

El resultado de la aplicación de la técnica concluye que, al igual que los clientes potenciales habían sugerido, el Cacique es la mejor ubicación para Premium Dog.

### 3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

**3.3.1 Ficha técnica del producto o servicio.** Se presenta la ficha técnica de los productos y servicios a prestar por Premium Dog.

#### Cuadro 37. Ficha técnica del alimento seco para perros

Producto principal	Alimento seco para perros
Diseño	Los diseños de estos alimentos son realizados por las casas productoras de los mismos, sin injerencia de Premium Dog.
Especificaciones técnicas	Típicamente son pellets formados de una mezcla de diversos elementos, cárnicos, granos y vegetales, proteínas, vitaminas, carbohidratos, grasas y en general, todos los nutrientes que requiere el animal, por lo que es considerado un alimento completo.
Empaque	Los pellets son compactados y empacados en bolsas de sintético resistente, pues el alimento es sensible a la humedad.
Vida útil	En condiciones de empaque apropiadas, la vida útil es la sugerida por el fabricante, una vez abierto el empaque debe ser utilizado en un término de tiempo corto pues no son alimentos que contengan mayor cantidad de preservantes y son muy sensibles a la humedad del ambiente.

#### Cuadro 38. Ficha técnica del servicio prestado por Premium Dog



Producto principal	Servicio de paseo y entretenimiento para perros
Diseño	El diseño del servicio es propiedad de Premium Dog y fue expuesto en el numeral siguiente.
Especificaciones técnicas	Requiere de un paseador y/o entretenedor, que se encarga de sujetar con firmeza el lazo suministrado por el acompañante responsable de la mascota canina, y hacerlo caminar, junto con el resto de la manada, por una ruta preestablecida por los alrededores del Centro Comercial El Cacique.
Empaque	No se requiere empaque, no aplica.
Vida útil	Si por vida útil se entiende la duración del servicio, se ha establecido en 50 minutos.


**3.3.2 Descripción técnica del proceso.** La prestación del servicio para la empresa tiene tres componentes: la venta de alimentos para perros, que tiene un sobrecosto de al menos 25% para compensar el bono que da derecho a paseo para el canino y/o el entretenimiento en área de juegos, en segundo lugar el paseo canino, que puede ser adquirido de forma independiente (no necesariamente como bono de compra de alimento para perros) y en tercer lugar el entretenimiento/entrenamiento de perros que también puede ser adquirido directamente, sin necesidad de ser recibido como bono por la compra de alimentos.

Se estimó que una cuarta parte de los servicios de paseo y entretenimiento generan ingresos a tarifas competitivas, los demás se toman como bonificación a la compra de alimentos para perro.

La prestación del servicio incluye las siguientes actividades, que son similares para cada una de las líneas:

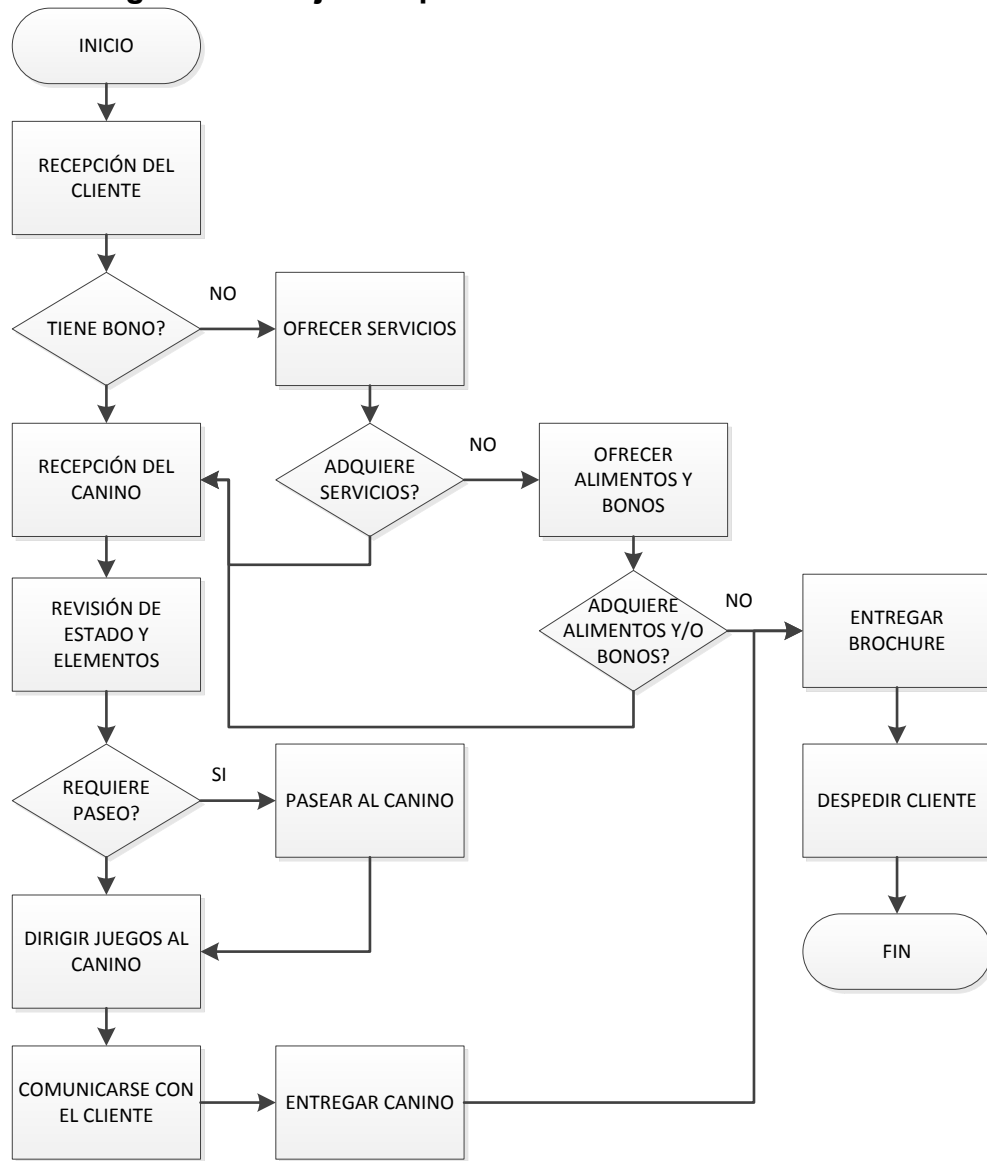
**Cuadro 39. Listado de actividades y tiempos promedio**

Actividad	Tiempo invertido	Imagen
Recepción del cliente	2 minutos	
Toma de datos	3 minutos	

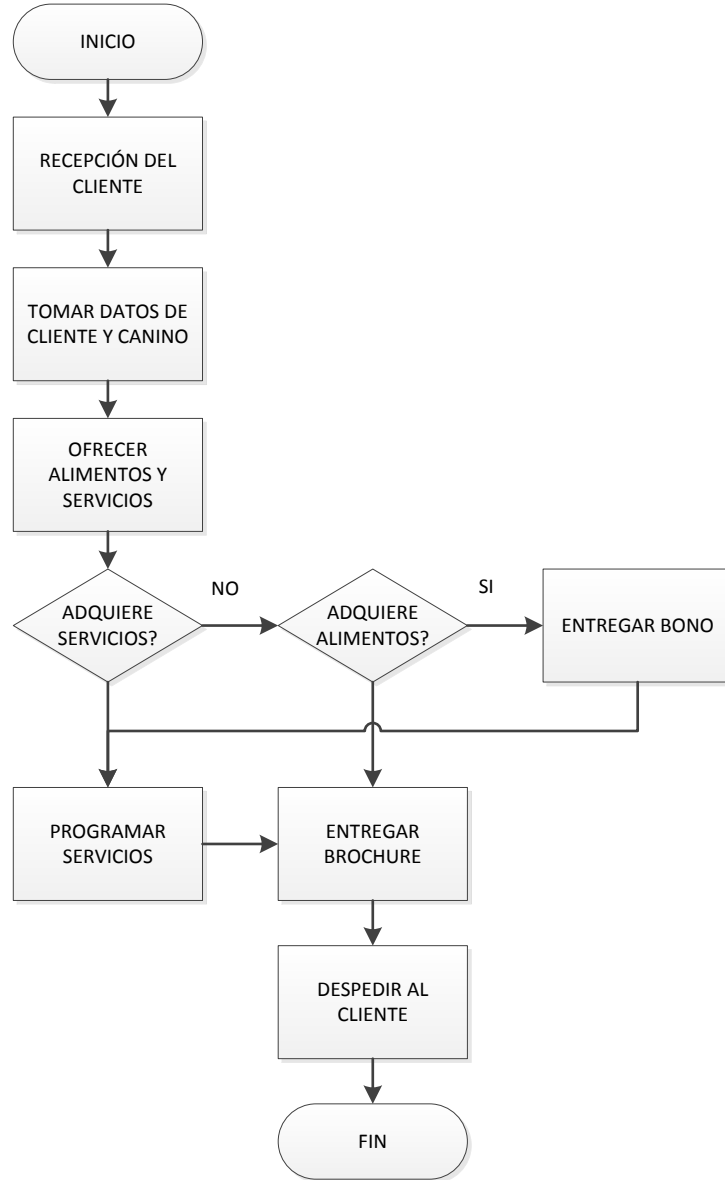
Actividad	Tiempo invertido	Imagen
Recepción del canino	2 minutos	
Revisar estado del canino y elementos	5 minutos	
Pasear al canino	50 minutos	
Vender alimentos para perro	5 minutos	

**3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento.** Los diagramas de operación a continuación permiten entender de qué forma funciona el proceso, se tienen los siguientes por línea de servicio:

Figura 12. Diagrama de flujo recepción de cliente en área externa



**Figura 13. Diagrama de flujo recepción de cliente en zona interna**



**3.3.4 Control de calidad.** Es de gran importancia asegurar la calidad en cuanto a productos y a la prestación del servicio, aplicando prácticas bajo los principios de higiene y buen manejo de la mercancía para así evitar averías, para que los clientes actuales y potenciales se sientan confiados en que están adquiriendo productos de alta calidad con el mejor servicio.

El control de calidad se dará de la siguiente manera:

- Ambiente de trabajo ideal para que los empleados se sientan cómodos y así garantizar que se trabaje en pro del crecimiento de la comercializadora y la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Excelente servicio ofrecido en la comercializadora, dándole una asesoría personalizada a los clientes y ofreciéndole productos de excelente calidad según las necesidades y especificaciones que tenga la mascota. Para esto se realizarán auditorias, controles y evaluaciones periódicas para calificar el desempeño de los colaboradores y así lograr el reconocimiento de los clientes.
- Manejo de un sistema para el control e inspección de la calidad del producto en el momento de la recepción del mismo para así evitar pérdidas y averías además de reducir los reclamos e inconformidades que se puedan presentar, con el fin de lograr un mejor servicio y la fidelización de los clientes.
- Mantener capacitado al personal en temas de servicio al cliente e identificación de las necesidades específicas de cada uno de ellos, según los requerimientos de las mascotas.
- Establecer programas de responsabilidad social para crear conciencia entre los clientes de los cuidados que deben tener los perros que tienen en casa, como la ayuda alimenticia que se le puede ofrecer a un can que está en la calle y que no tiene hogar.
- Mantener en buen estado los equipos utilizados dentro de la comercializadora para ofrecer un excelente servicio.
- Mantener las instalaciones en buen estado, higiene y orden, para el agrado de los clientes, excelente presentación de los colaboradores y en especial de la zona de entretenimiento para los canes para así evitar cualquier tipo de infección o plagas.

**3.3.5 Recursos.** Tomando en consideración la capacidad instalada y las proyecciones de ventas a realizar durante los cinco primeros años de operación, los siguientes son los recursos necesarios para el funcionamiento de Premium Dog.

**3.3.5.1 Talento humano.** El talento humano está conformado por las siguientes personas: administradora, vendedora, paseador de perros, entrenadora/entrenadora de perros y asistente contable.

**3.3.5.2 Recurso físico.** Los siguientes son los recursos físicos necesarios para la prestación de los servicios en las tres líneas:

**Cuadro 40. Recursos físicos para la venta - tienda**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VR UNIDAD	VR TOTAL
Escritorio	1	\$429.900	\$429.900
Silla giratoria	1	\$199.900	\$199.900
Caja registradora	1	\$314.900	\$314.900
Lector código de barras	1	\$70.000	\$70.000
Datafono	1	\$220.000	\$220.000
Papeleras	2	\$18.900	\$37.800
Góndolas	4	\$482.900	\$1.931.600
Estantes bodega	4	\$336.900	\$1.347.600
TOTAL			\$ 4.551.700

El valor total que se requiere para recursos físicos necesarios para la prestación del servicio (para ventas en tienda) se requieren CUATRO MILLONES QUINIENTOS CINCUENTA Y UN MIL SETECIENTOS PESOS COLOMBIANOS (\$4.551.700).

Los siguientes son los recursos físicos adicionales para procesos de apoyo y administrativos:

**Cuadro 41. Recursos físicos para procesos administrativos**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VR UNIDAD	VR TOTAL
Escritorio	1	\$429.900	\$429.900
Silla giratoria	1	\$199.900	\$199.900
Computador de escritorio	1	\$1.149.990	\$1.149.990
Impresora multifuncional	1	\$449.900	\$449.900
Papeleras	1	\$18.900	\$18.900
TOTAL			\$2.248.590

El valor total de recursos físicos para elementos de apoyo asciende a DOS MILLONES DOSCIENTOS CUARENTA Y OCHO MIL QUINIENTOS NOVENTA PESOS COLOMBIANOS (\$2.248.590). El total de recursos físicos (prestación del servicio y apoyo administrativo) asciende a SEIS MILLONES OCHOCIENTOS MIL DOSCIENTOS NOVENTA PESOS COLOMBIANOS (\$6.800.290).

**3.3.5.3. Recurso de insumos.** Para la prestación de servicios se requiere el siguiente menaje para juegos, de compra y uso anual:

**Cuadro 42. Insumos requeridos para la prestación del servicio para un año de funcionamiento**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VR UNIDAD	VR TOTAL
Pelotas con cuerda	10	\$8.900	\$89.000
Chews sintéticos	3	\$55.000	\$165.000
Ruedas	3	\$79.000	\$237.000
Flyers	3	\$56.777	\$170.331
Puzzles	3	\$70.000	\$210.000
Conos	20	\$4.500	\$90.000
Barras	5	\$9.900	\$49.500
Steps	4	\$87.900	\$351.600
Túnel acolchado	1	\$389.777	\$389.777
Pelota de gran tamaño	5	\$22.900	\$114.500
TOTAL			\$1.866.708

Se requieren insumos por UN MILLÓN OCHOCIENTOS SESENTA Y SEIS MIL SETECIENTOS OCHO PESOS COLOMBIANOS (\$1.866.708) para el funcionamiento de Premium Dog.

**3.3.6 Análisis de proveedores.** Como proveedores de los artículos a comercializar se encuentran:

- Alimentos Premium: Purina Colombia (Purina Dog Chow), Solla (Nutrecan)
- Alimentos Superpremium: Ecomla SAS (Prairie), Champion Foods (Orijen – Acana).

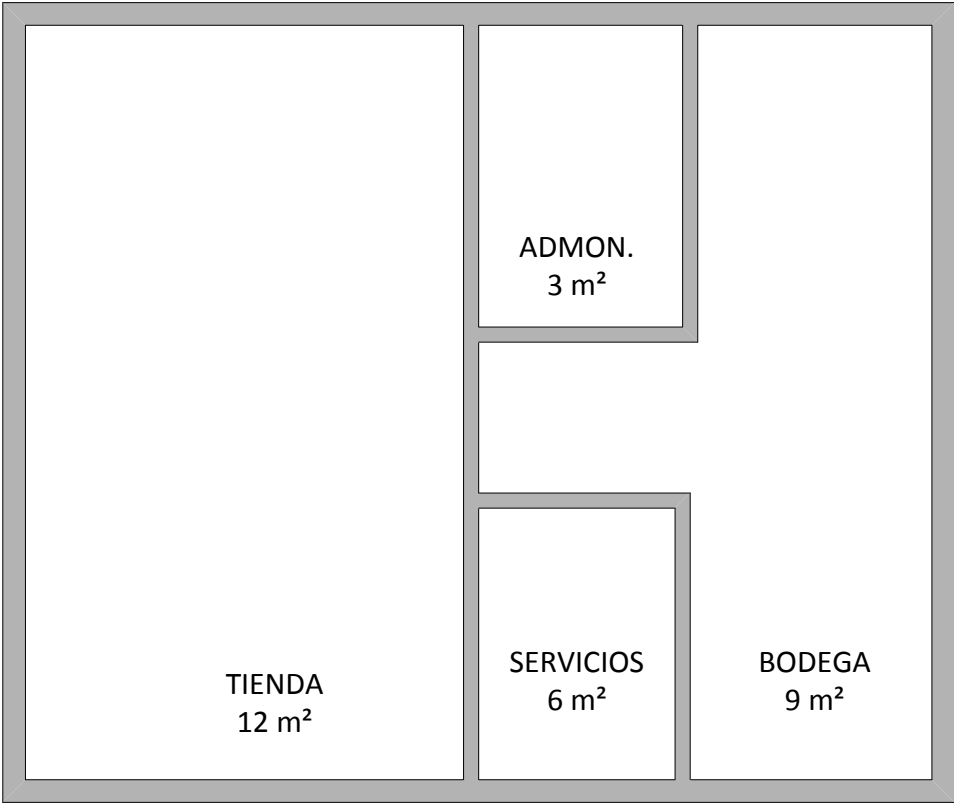
Estos proveedores comercializan sus alimentos mediante venta al contado, con cantidades del orden de cientos de kilos, con excepción de Solla que tiene distribuidores en Bucaramanga que pueden hacer venta de cantidades menores. Se pretende establecer alianzas con ellos para contar con cierta variedad de alimentos, en particular puede esto ser de cierta dificultad con Champion Foods, que no cuenta con representante exclusivo autorizado en Colombia.

**3.3.7 Distribución de planta.** Las necesidades de áreas de distribución en planta son como sigue:

- Administración: 3 m<sup>2</sup>.
- Tienda: 12 m<sup>2</sup>.
- Bodega: 9 m<sup>2</sup>.
- Área de servicio: 6 m<sup>2</sup>.
- Área externa de juegos: 50 m<sup>2</sup>.

La distribución de planta se detalla a continuación:

**Ilustración 4. Distribución en planta**



\* Las áreas no se encuentran a escala, el gráfico es representativo de la disposición deseada de los espacios.

## 4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Bajo este numeral se presenta el análisis del marco legal y administrativo de funcionamiento de la empresa y su importancia está relacionada con su aplicabilidad en la vida cotidiana de Premium Dog.

### 4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

Luego de revisar varias consideraciones para los tipos de sociedad existentes en el país, se eligió la que se considera mejor para la empresa. Se presentan a continuación los tipos de sociedad analizados.

**4.1.1 Tipos de sociedad.** En el país hay dos tipos de sociedades, de personas y de capital; la principal diferencia está en que en el primer tipo los socios son personas conocidas, mientras que en el segundo tipo puede haber socios desconocidos. Otra diferencia es que en la primera el patrimonio social está respaldado solidaria e ilimitadamente por las personas, en la segunda el respaldo está limitado al monto de los aportes. Usualmente en este tipo de sociedades la administración recae en un tercero contratado para tal fin.

Los tipos de sociedad de personas analizados fueron:

- Sociedad colectiva: tiene las siglas “y compañía”, “y hermanos”, “e hijos” y otras del tipo, que expresan grupo o colectivo; las decisiones se toman de manera igualitaria y el capital está dividido en partes que pueden ser iguales o no, pero que no se ve representado en las decisiones donde cada socio tiene derecho a un voto. La representación legal es de todos los socios, aunque se permite contratar a un tercero para esto.
- Sociedad comandita simple: esta sociedad puede tener dos tipos de asociados, los gestores y los comanditarios, mientras que los primeros representan, administran y tienen responsabilidad solidaria e ilimitada, los segundos hacen solamente aportes, pero no tienen representatividad ni participan en administración.

Los tipos de sociedad de capital analizados fueron:

- Sociedad anónima: la razón social viene acompañada por las palabras sociedad anónima o la sigla S.A., en este tipo de sociedad hay necesariamente un representante legal y un suplente. El capital está representado en títulos que tienen igual valor y son de libre negociación.
- Sociedad comandita por acciones: similar a la comandita simple, la diferencia está en que el capital se representa en acciones y no en aportes.

Un tercer tipo de sociedad es la mixta, sobre la que su exponente representativo es la sociedad de responsabilidad limitada, lo que quiere decir que la responsabilidad de los socios es limitada hasta el monto de sus aportes para responder frente a terceros.

Finalmente, la SAS o sociedad por acciones simplificada, que se elige para Premium Dog por varias razones que se exponen a continuación:

**4.1.2 Elección de la Sociedad por Acciones Simplificada SAS.** La SAS es apropiada para Premium Dog por cuestiones como la responsabilidad por las obligaciones de la sociedad, la manera en que se expresa el patrimonio, que sus acciones tienen libre negociación, la participación en la representación legal de la sociedad y en su administración, además de lo que se muestra:

- Se constituye por medio de un documento privado, lo que reduce trámites y costos de escritura.
- El número de accionistas no tiene restricciones.
- Las reformas que se lleguen a necesitar no necesitan de escritura pública, esto reduce trámites y costos.
- No recae responsabilidad laboral ni tributaria sobre los socios.
- Pueden tenerse objetos sociales amplios y abiertos.

- El capital social puede pagarse en un plazo más largo que en otras sociedades, cuestión que se puede reglamentar desde los Estatutos Sociales, en las sociedades anónimas es de un año, y en las de responsabilidad limitada debe ser hecho al momento de constitución.

- Existen varios tipos de acciones en la SAS:

- Privilegiadas.
- Con dividendo preferencial y sin derecho a voto.
- Con dividendo fijo anual
- Acciones de pago.

- No son obligatorios los órganos corporativos, como en el caso de la sociedad anónima, pero pueden establecerse en estatutos.

- La activación de la causal de disolución cuando el patrimonio neto resulta menor del 50% del capital suscrito; ocurre a los 18 meses, mayor plazo que en otras sociedades.

- No es obligatorio tener revisor fiscal, sino cuando se superan activos brutos mayores a 5.000 salarios mínimos y/o los ingresos brutos superan los 3.000 salarios mínimos.

- No es obligatorio que el representante legal tenga suplente, esto costos y obligaciones.

- El representante legal está autorizado a realizar todo acto de acuerdo con el objeto social, salvo que sea expresamente reglamentado, esto reduce trámites y costos.

- El voto puede fraccionarse para simplificar elecciones de los órganos que por estatutos se haya decidido crear.

- En todas las decisiones, salvo excepciones estipuladas, se toman con la mitad más uno de los accionistas. No es necesario seguir los procedimientos para estimar las mayorías cualificadas como está reglamentado en el Código de Comercio.

- En los estatutos se pueden establecer restricciones a la negociación de acciones, con un plazo máximo de 10 años prorrogables por otros 10.

- Pueden expulsarse accionistas de acuerdo con lo que se pacte en los estatutos sociales.

En razón a lo expuesto, se opta por el tipo de Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa Premium Dog, lo cual implica lo siguiente:

- Tamaño del proyecto y número de aportantes: se contará con dos socias aportantes.
- Aportes (monto, forma de realización y administración): teniendo en cuenta a las autoras y futuras propietarias, se optó como la mejor solución a las necesidades particulares.
- Responsabilidad fiscal y frente a terceros: para protección del patrimonio personal y familiar de las autoras y futuras propietarias, se eligió a la SAS como el mejor tipo de sociedad.
- Costos asociados: La minimización de costos de constitución y otros, así como la administración y simplificación de trámites fue también motivo de elección.

Los siguientes son los requisitos y algunos valores que se estima se tendrán que pagar para la constitución de Premium Dog SAS:

**Cuadro 43 Requisitos de conformación de una Sociedad por Acciones Simplificada**

No	Actividad y/o documento	Costo
1	Constitución mediante documento privado con presentación personal ante notario, por apoderado o accionistas.	Costo de presentación personal ante Notario: \$4.000.
2	Registro del documento privado de constitución en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Los estatutos deben venir acompañados de los demás documentos señalados por la cámara, se deberá realizar el pago de derechos e impuestos de registro.	0.7% del valor del capital suscrito de la sociedad (impuesto de registro) + \$30.000 por derechos de inscripción.
3	Solicitud y obtención del Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN.	No tiene costo
4	Envío a la cámara de comercio una solicitud de actualización del certificado de existencia y representación legal de la sociedad con el fin de que se incluya el NIT definitivo.	No tiene costo
5	Solicitud de certificado de existencia y representación legal.	\$4.000 aproximadamente
Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga.		

#### **Cuadro 44. Requisitos de orden tributario para la conformación, Sociedad por Acciones Simplificada**

No	Actividad y/o documento
1	Inscripción de RUT y obtención de NIT: Trámites y documentos que permiten a la DIAN contar con información veraz, actualizada, clasificada y contable de todos los sujetos obligados para desarrollar una gestión efectiva en materia de recaudo, control y servicio que a su vez facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, así como la simplificación de trámites y reducción de costos
2	Impuesto al Valor Agregado – IVA: Impuesto que grava el valor agregado en cada una de las etapas del ciclo económico, producción, importación y distribución del bien. La legislación tributaria distingue tres tipos de bienes y servicios en la aplicación del IVA: bienes y servicios gravados, excluidos y exentos.
3	Retención en la Fuente: Es el cobro anticipado del impuesto de renta y del impuesto de industria y comercio.
4	Impuesto de Industria y Comercio: Grava el ejercicio de las actividades industriales, comerciales y de servicios, cuyo producto se destina a atender los servicios públicos y las necesidades colectivas del municipio, para el caso, de Bucaramanga.
5	Impuesto Predial: En consideración a que la sede de Premium Dog SAS será tomada en arriendo, no se realiza el pago directo de este gravamen, aunque sí de manera indirecta en el canon mensual.
6	Impuesto de Renta: Impuesto que grava a la sociedad en un porcentaje de sus utilidades de manera anual.

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga.

**4.1.3 Representante legal, valor total de aportes y domicilio.** Lady Mariana Flórez Olarte será la representante legal y administradora, siendo su domicilio la ciudad de Bucaramanga. Los aportes que realizarán las socias ascienden a VEINTICUATRO MILLONES SETECIENTOS ONCE MIL CIENTO TREINTA PESOS (\$24.711.130), y serán realizados por partes iguales de DOCE MILLONES TRESCIENTOS CINCUENTA Y CINCO MIL QUINIENTOS SESENTA Y CINCO PESOS (\$12.355.565).

## **4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La Estructura Administrativa da estructura a las relaciones formales dentro de la empresa, para la creación de valor para accionistas y entrega del mismo a los clientes. La estructura de la empresa está conformada por Misión, Visión, Objetivos Empresariales, Principios Corporativos y Políticas Organizacionales, que se detallan a continuación.

**4.2.1 Visión.** En el 2025, Premium Dog SAS será una franquicia con sede en al menos 3 centros comerciales del oriente colombiano, siendo reconocida a nivel regional, posesionándose como número uno en el mercado por nuestro crecimiento

y solidez, contribuyendo al desarrollo de la región y la calidad de vida individual y familiar de nuestros usuarios y sus mascotas.

**4.2.2 Misión.** Premium Dog SAS entretiene a tus hijos perrunos ofreciendo alimento acorde a sus necesidades mientras se divierte, enfocados en la calidad y el servicio, brindando comodidad, tranquilidad y bienestar a todos nuestros clientes

**4.2.3 Objetivos.** Los objetivos empresariales son los resultados que la organización desea obtener mediante el cumplimiento de su misión, de ellos parte el éxito de la organización; con base en los objetivos de la empresa se coordinan las actividades, son el principio de la motivación, planeación y programación de la empresa.

Premium Dog SAS se plantea los siguientes objetivos empresariales:

1. Garantizar la continuidad del negocio.
2. Capacitar continuamente al personal operativo.
3. Mejorar continuamente el nivel de satisfacción de los clientes.

**4.2.4 Políticas.** Se establecen las siguientes políticas de Premium Dog SAS.

- Política de calidad: Premium Dog SAS busca permanentemente la satisfacción de las necesidades de sus clientes perrunos y humanos, y tiene el compromiso de mejorar continuamente para el logro de sus objetivos empresariales, en el marco de sus valores corporativos.
- Política de Gestión de Talento Humano: Premium Dog SAS desarrolla las competencias de sus colaboradores y los dignifica continuamente; busca un clima organizacional agradable y propende por una cultura organizacional basada en sus valores corporativos, misión y visión.
- Política de Ventas: Premium Dog SAS comercializa alimentos para perros y ofrece como valor agregado entretenimiento para ellos y sus familias humanas, para ello centra su atención en el canino, valorando sus necesidades de atención y diversión.
- Política de Compras: Premium Dog SAS tiene relaciones comerciales con proveedores socialmente responsables, cuidadores del medio ambiente y respetuosos de las leyes.

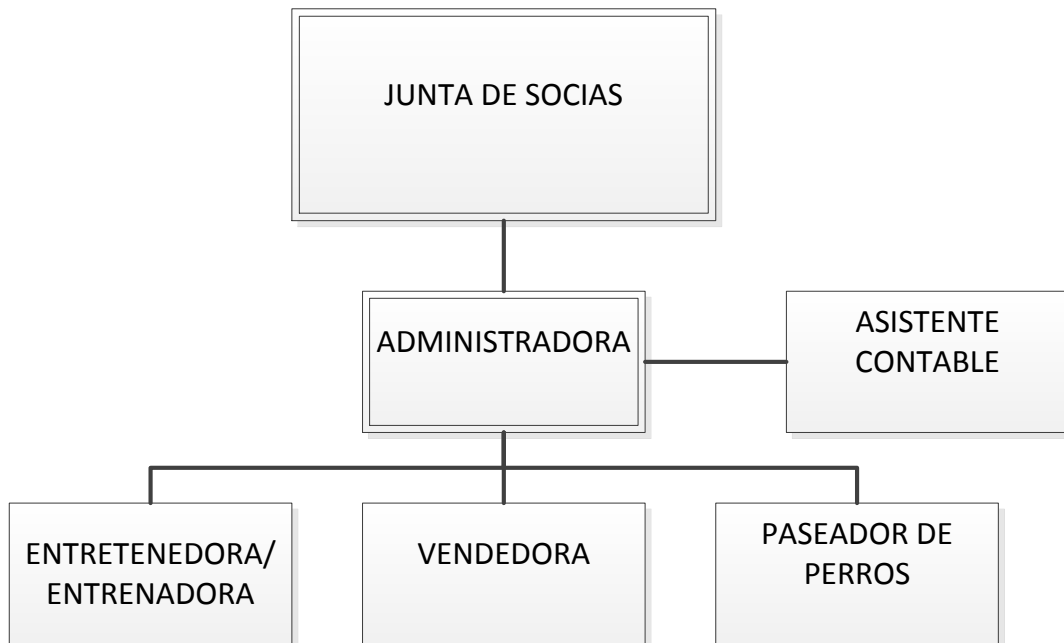
**4.2.5 Valores corporativos.** Premium Dog SAS ha definido tres valores corporativos como base de la cultura de su empresa y del desempeño cotidiano de los trabajos que allí se realizan, con estos principios se pretende consolidar la empresa.

- **CALIDAD:** mejorar continuamente el nivel de satisfacción de los clientes, perrunos y humanos, mediante el buen trato y el logro de la misión.
- **INTEGRIDAD:** actuar coherentemente con la misión de entretener caninos para sus familiares, tomándolos como seres necesitados de atención y de diversión.
- **RESPONSABILIDAD:** darle cumplimiento a lo que se propone y ofrece, asumir consecuencias de actos cuando ocurran, actuar conscientemente en todo momento.

### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**4.3.1 Organigrama.** El organigrama de la empresa permite ver las relaciones entre los distintos cargos de la misma, Premium Dog SAS tiene el siguiente organigrama:

**Ilustración 5 Organigrama de Premium Dog SAS**



### 4.3.2 Descripción y perfil de cargos.

**Cuadro 45. Descripción y perfil del cargo administrador**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Administradora		<b>ÁREA:</b> Administrativa	
<b>SECCIÓN:</b> Administración		<b>JEFE INMEDIATO:</b> Junta de socias	
<b>REQUISITOS:</b> Profesional en gestión empresarial.			
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b> Planear, dirigir, controlar, coordinar la gestión estratégica de la empresa, para asegurar la rentabilidad, competitividad y continuidad. A su cargo está la gestión comercial de la empresa, en búsqueda de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes perrunos y humanos.			
<b>DETALLE DE FUNCIONES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular la estrategia de la empresa.</li> <li>• Diseñar estructuras organizacionales acordes a las necesidades.</li> <li>• Organizar la empresa de acuerdo con sus objetivos y las condiciones del mercado.</li> <li>• Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios con base en presupuestos y estados financieros reales y proyectados.</li> <li>• Ejercer la representación legal, administrativa y judicial de la empresa.</li> <li>• Aprobar la adquisición de bienes y contratación de servicios.</li> <li>• Hacer la gestión comercial.</li> </ul>			
<b>Vº Bº Empleado</b>		<b>Vº Bº Jefe Inmediato</b>	<b>VºBº Gerente</b>
Fuente: Autoras.			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Administradora			<b>FECHA:</b> 27/09/2017
<b>SECCIÓN:</b> Administración			
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Junta de socias			
<b>SUPERVISA A:</b> Vendedora, paseador de perros, entretenedora/entrenadora		<b>ELABORADO POR:</b>	
<b>HABILIDAD</b>			
<b>EDUCACIÓN:</b> Tecnóloga en gestión empresarial			
<b>EXPERIENCIA:</b> Acreditar dos años de experiencia en cargos directivos			
<b>ENTRENAMIENTO:</b> 2 meses			
<b>HABILIDAD MENTAL:</b> Alta: Iniciativa - Creatividad - Capacidad de síntesis - Capacidad de análisis y Razonamiento Lógico			
<b>HABILIDAD MANUAL:</b> Atención Visual - Destreza visual, verbal y auditiva.			
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
<b>SUPERVISIÓN:</b> Vendedora, paseador de perros, entretenedora/entrenadora.			
<b>POR CONTACTOS:</b> - Relaciones interpersonales con cliente interno, externo proveedores y otros.			
<b>MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO:</b> Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones			
<b>MANEJO DE VALORES:</b> Responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, dedicación, enfoque a resultados, respeto.			
<b>ESFUERZO</b>			
<b>MENTAL:</b> Alto			
<b>VISUAL:</b> Normal			
<b>FÍSICO:</b> Normal para el desarrollo de sus funciones			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
<b>MEDIO AMBIENTE:</b> Normal			
<b>RIESGOS:</b> Físicos, eléctricos, psicosociales.			

### Cuadro 46. Descripción y perfil del cargo vendedora

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Vendedora		<b>ÁREA:</b> Operativa
<b>SECCIÓN:</b> Comercial		<b>JEFE INMEDIATO:</b> Administradora
<b>REQUISITOS:</b> Persona con estudios de tecnología en mercadeo o técnica en mercadeo.		
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b> Cumplir satisfactoriamente con las funciones propias para lograr ventas de alimentos y servicios, y para generar nueva demanda de los clientes de la empresa.		
<b>DETALLE DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar ventas de alimentos y servicios.</li> <li>• Dar soporte a la administradora en la generación y procesamiento de información comercial.</li> <li>• Entregar informes a la administradora sobre la gestión realizada, con la frecuencia que éste determine.</li> <li>• Realizar atención de clientes perrunos y humanos.</li> </ul>		
<b>Vº Bº Empleado</b>	<b>Vº Bº Jefe Inmediato</b>	<b>VºBº Gerente</b>
Fuente: Autoras.		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Vendedora		<b>FECHA:</b> 27/09/2017
<b>SECCIÓN:</b> Comercial		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Administradora		
<b>SUPERVISA A:</b> N.A.		<b>ELABORADO POR:</b>
<b>HABILIDAD</b>		
<b>EDUCACIÓN:</b> Estudiante de tecnología en áreas comerciales.		
<b>EXPERIENCIA:</b> Acreditar dos a cuatro años de experiencia en actividades similares		
<b>ENTRENAMIENTO:</b> N.A.		
<b>HABILIDAD MENTAL:</b> Alta: Iniciativa - Creatividad - Capacidad de síntesis - Capacidad de análisis y Razonamiento Lógico		
<b>HABILIDAD MANUAL:</b> Atención Visual - Destreza visual, verbal y auditiva.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<b>SUPERVISIÓN:</b> N.A.		
<b>POR CONTACTOS:</b> - Relaciones interpersonales con cliente interno y especialmente con cliente externo, perruno y humano.		
<b>MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO:</b> Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones		
<b>MANEJO DE VALORES:</b> Responsabilidad, dedicación, enfoque a resultados, respeto.		
<b>ESFUERZO</b>		
<b>MENTAL:</b> Normal		
<b>VISUAL:</b> Normal		
<b>FÍSICO:</b> El normal para el desarrollo de sus funciones		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>MEDIO AMBIENTE:</b> Normal		
<b>RIESGOS:</b> Físicos, eléctricos, psicosociales.		

### Cuadro 47. Descripción y perfil del cargo paseador de perros

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Paseador de perros		<b>ÁREA:</b> Operativa
<b>SECCIÓN:</b> Operativa		<b>JEFE INMEDIATO:</b> Administradora
<b>REQUISITOS:</b> Persona con estudios mínimos en básica secundaria con experiencia en atención de mascotas y/o paseo de caninos.		
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b> llevar a los clientes perrunos de Premium Dog SAS a pasear por los alrededores del centro comercial El Cacique en rutas preestablecidas.		
<b>DETALLE DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarse con los clientes humanos para comprender y saber de situaciones particulares de los clientes perrunos.</li> <li>• Llevar a pasear a los perros.</li> <li>• Ocuparse de ellos cuando son dejados por el familiar humano en cooperación constante con la entrenadora/entrenadora.</li> <li>• Sacar y guardar los elementos de juegos en cooperación con la entrenadora/entrenadora.</li> <li>• Realizar actividades de limpieza en el área externa de juegos.</li> </ul>		
<b>Vº Bº Empleado</b>	<b>Vº Bº Jefe Inmediato</b>	<b>VºBº Gerente</b>
Fuente: Autoras.		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Paseador de perros		<b>FECHA:</b> 27/09/2017
<b>SECCIÓN:</b> Operativa		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Administradora		
<b>SUPERVISA A:</b> N.A.		<b>ELABORADO POR:</b>
<b>HABILIDAD</b>		
<b>EDUCACIÓN:</b> Graduado bachiller		
<b>EXPERIENCIA:</b> Acreditar experiencia en actividades similares, con cuidado de mascotas o paseo de caninos.		
<b>ENTRENAMIENTO:</b> 8 días		
<b>HABILIDAD MENTAL:</b> Ejecuta labores que requieren habilidad mental mediana.		
<b>HABILIDAD MANUAL:</b> Ejecuta labores que requieren alta habilidad manual.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<b>SUPERVISIÓN:</b> N.A.		
<b>POR CONTACTOS:</b> Mantiene contacto directo con clientes externos, perrunos y humanos.		
<b>MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO:</b> Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones		
<b>MANEJO DE VALORES:</b> Responsabilidad, trabajo en equipo, respeto.		
<b>ESFUERZO</b>		
<b>MENTAL:</b> Mediano		
<b>VISUAL:</b> Alto		
<b>FÍSICO:</b> Alto, necesario para el desarrollo de sus funciones		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>MEDIO AMBIENTE:</b> Normal		
<b>RIESGOS:</b> Físicos.		

### Cuadro 48. Descripción y perfil del cargo entretenedor/entrenador

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Entretenedor/entrenador.	<b>ÁREA:</b> Operativa	
<b>SECCIÓN:</b> Operativa	<b>JEFE INMEDIATO:</b> Administradora	
<b>REQUISITOS:</b> Persona con estudios en tecnologías relacionadas con veterinaria o zootecnia.		
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b> entretener y entrenar a clientes perrunos en el área de juegos externa de Premium Dog SAS.		
<b>DETALLE DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarse con el familiar humano para conocer aspectos importantes del perruno para su cuidado y entretenimiento.</li> <li>• Entretener y/o entrenar al canino en su estadía en Premium Dog SAS.</li> <li>• Colaborar con el paseador de perros cuando se requiera, actuar en cooperación con este cuando se den los cambios de turno de paseo o entretenimiento.</li> <li>• Continuamente hacer observaciones a la administradora de condiciones inseguras que puedan darse, especialmente en el área externa de juegos.</li> </ul>		
<b>Vº Bº Empleado</b>	<b>Vº Bº Jefe Inmediato</b>	<b>Vº Bº Gerente</b>
Fuente: Autoras.		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Entretenedora/entrenadora		<b>FECHA:</b> 27/09/2017
<b>SECCIÓN:</b> Operativa		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Administradora		
<b>SUPERVISA A:</b> N.A.		<b>ELABORADO POR:</b>
<b>HABILIDAD</b>		
<b>EDUCACIÓN:</b> Estudios en tecnologías relacionadas con veterinaria o zootecnia		
<b>EXPERIENCIA:</b> Acreditar al menos seis meses de experiencia en actividades similares		
<b>ENTRENAMIENTO:</b> 8 días		
<b>HABILIDAD MENTAL:</b> Ejecuta labores que requieren habilidad mental mediana.		
<b>HABILIDAD MANUAL:</b> Ejecuta labores que requieren alta habilidad manual.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<b>SUPERVISIÓN:</b> N.A.		
<b>POR CONTACTOS:</b> Mantiene contacto directo con clientes externos		
<b>MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO:</b> Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones		
<b>MANEJO DE VALORES:</b> Responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, respeto.		
<b>ESFUERZO</b>		
<b>MENTAL:</b> Mediano		
<b>VISUAL:</b> Alto		
<b>FÍSICO:</b> Alto, necesario para el desarrollo de sus funciones		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>MEDIO AMBIENTE:</b> Normal		
<b>RIESGOS:</b> Físicos.		

### 4.3.3 Asignación salarial.

**Cuadro 49. Asignación salarial Premium Dog SAS**

CARGO	SALARIO	TIPO DE CONTRATO
Administradora	\$2.000.000	Indefinido
Vendedora	\$800.000	Inferior a un año
Paseador de perros	\$800.000	Inferior a un año
Entrenador de perros	\$900.000	Inferior a un año
Auxiliar contable	\$200.000	Honorarios

**Cuadro 50. Factor prestacional a cargo de Premium Dog SAS**

PRESTACIONES	FACTOR
Cesantías	8,33%
Intereses a las cesantías	1% mensual
Vacaciones anuales	4,17%
Prima de servicios	8,33%
Total prestaciones pago directo	21,83%
- Seguridad social	
Aportes EPS	8,5%
Aportes Fondo de Pensiones	12%
Aportes Administradora de Riesgos Laborales	0,522% (riesgo mínimo)
- Aportes parafiscales	
Caja de compensación familiar	4%
SENA	2%
ICBF	3%
Total prestaciones pago indirecto	30,022%
Total factor prestacional a cargo de Premium Dog SAS	51,852%

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

### 5.1 INVERSIONES

Las inversiones corresponden a los aportes que deberán hacerse para adquirir los bienes y servicios necesarios para la puesta en marcha; para el caso de Premium Dog, está compuesta de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

**5.1.1 Inversión fija.** La inversión fija en Premium Dog está constituida entonces de equipos productivos, herramientas, muebles y enseres, y de la dotación de la oficina de administración, se resume en las siguientes tablas:

**5.1.1.1 Terrenos:** Premium Dog SAS no requiere inversión en terrenos.

**5.1.1.2 Construcción:** Premium Dog SAS no requiere inversión en construcción.

**5.1.1.3 Maquinaria y equipo:** Premium Dog SAS requiere la siguiente inversión en maquinaria y equipo.

**Cuadro 51. Maquinaria y equipo**

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Caja registradora	1	\$ 314.900	\$ 314.900
Lector código de barras	1	\$ 70.000	\$ 70.000
Datafono	1	\$ 220.000	\$ 220.000
<b>SUBTOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>\$ 604.900</b>

#### 5.1.1.4 Muebles y enseres.

**Cuadro 52. Muebles y enseres**

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorio	1	\$ 429.900	\$ 429.900
Silla giratoria	1	\$ 199.900	\$ 199.900
Papeleras	2	\$ 18.900	\$ 37.800
Góndolas	4	\$ 482.900	\$ 1.931.600
Estantes bodega	4	\$ 336.900	\$ 1.347.600
<b>SUBTOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 3.946.800</b>

#### 5.1.1.5 Equipo de oficina.

**Cuadro 53. Equipo de oficina**

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	1	\$ 1.149.990	\$ 1.149.990
Impresora multifuncional	1	\$ 449.900	\$ 449.900
Escritorio	1	429900	\$ 429.900
Silla giratoria	1	\$ 199.900	\$ 199.900
Papeleras	1	\$ 18.900	\$ 18.900
<b>SUBTOTAL EQUIPO DE OFICINA</b>			<b>\$ 2.248.590</b>

**5.1.1.6 Total de inversión fija.** La inversión fija asciende a la suma de SEIS MILLONES OCHOCIENTOS MIL DOSCIENTOS NOVENTA PESOS (\$6.800.290).

**Cuadro 54. Total de inversión fija**

DESCRIPCIÓN	VALOR
Maquinaria y equipo	\$604.900
Muebles y enseres	\$3.946.800
Equipo de oficina	\$2.248.590
<b>Total</b>	<b>\$6.800.290</b>

**5.1.2 Inversión diferida.** La inversión diferida está representada en bienes intangibles como los permisos y documentos que son necesarios para el funcionamiento, entre los que se incluyen inversiones y gastos pre-operativos, los estudios de factibilidad, y los gastos de adecuación previos a la puesta en marcha. Se proyecta amortizar estas inversiones durante los primeros cinco años.

**Cuadro 55. Inversión diferida**

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL	VALOR DIFERIDO POR AÑO
Estudio de factibilidad	\$ 2.000.000	\$ 400.000
Gastos notariales	\$ 300.000	\$ 60.000
Software contable	\$ 1.500.000	\$ 300.000
Adecuaciones Área Administrativa	\$ 300.000	\$ 60.000
Adecuaciones Área Diversión	\$ 500.000	\$ 100.000
Publicidad de lanzamiento	\$ 810.000	\$ 162.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.410.000</b>	<b>\$ 1.082.000</b>

**5.1.3 Inversión de capital de trabajo.** Se muestra el capital de trabajo necesario, por mes y por año, en las siguientes tablas.

**5.1.3.1 Costos del servicio de comercialización.** Se tendrán los siguientes:

**5.1.3.1.1 Costo de mercancías.** Valores anuales de las compras de alimentos para perro.

**Cuadro 56. Costos de mercancías**

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de mercancías	\$142,44	\$205,65	\$269,91	\$428,69	\$618,92

**5.1.3.1.2 Mano de obra directa.** Se contará con la siguiente:

**Cuadro 57. Mano de obra directa**

CARGO	CANT.	TIPO DE NOMINA	SALARIO	TRANSPORTE	PRESTACIONES y Otros	SUELDO MES	SUELDO AÑO
					36,52%		
Vendedora	1	NOMINA	\$ 800.000	83140	\$ 414.720	\$ 1.297.860	\$ 15.574.320
Paseador de perros	1	NOMINA	\$ 800.000	83140	\$ 414.720	\$ 1.297.860	\$ 15.574.320
Entrenador de perros	1	NOMINA	\$ 900.000	83140	\$ 466.560	\$ 1.449.700	\$ 17.396.400
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>NOMINA</b>	<b>\$2.500.000</b>	<b>\$249.420</b>	<b>\$1.296.000</b>	<b>\$4.045.420</b>	<b>\$48.545.040</b>

**5.1.3.1.3 Costos indirectos de fabricación. Se tendrán los siguientes:**

**Cuadro 58. Depreciación activos fijos**

DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS				
CONCEPTO	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN AÑO
Caja registradora	1	\$ 314.900	\$ 314.900	62.980
Lector código de barras	1	\$ 70.000	\$ 70.000	14.000
Datafono	1	\$ 220.000	\$ 220.000	44.000
Escritorio	1	\$ 429.900	\$ 429.900	85.980
Silla giratoria	1	\$ 199.900	\$ 199.900	39.980
Papeleras	2	\$ 18.900	\$ 37.800	7.560
Góndolas	4	\$ 482.900	\$ 1.931.600	386.320
Estantes bodega	4	\$ 336.900	\$ 1.347.600	269.520
Computador	1	\$ 1.149.990	\$ 1.149.990	229.998
Impresora multifuncional	1	\$ 449.900	\$ 449.900	89.980
Escritorio	1	\$ 429.900	\$ 429.900	85.980
Silla giratoria	1	\$ 199.900	\$ 199.900	39.980
Papeleras	1	\$18.900	\$18.900	3.780
<b>SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 6.800.290</b>	<b>\$ 1.360.058</b>

**Cuadro 59. Costos CIF**

<b>COSTOS CIF</b>	<b>anual</b>	<b>Mensual</b>
SUBTOTAL DEPRECIACIÓN*	\$ 910.340	\$ 75.862
SUBTOTAL INSUMOS	\$ 1.866.708	\$ 155.559
SUBTOTAL OTROS CIF	\$ 4.438.070	\$ 369.839
<b>TOTAL CIF</b>	<b>\$ 7.215.118</b>	<b>\$ 601.260</b>

\* Depreciación activos fijos para la operación

**Cuadro 60. Costos de ventas**

<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>
M.O DIRECTA (Vendedora, paseador, entrenador)	\$ 48.545.040	\$ 2.595.720
COSTOS DE MERCANCÍA	\$ 142.444.607	\$ 11.870.384
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 7.215.118	\$ 601.260
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 210.599.196</b>	<b>\$ 15.067.364</b>

**Cuadro 61. Dotación**

<b>Dotación</b>	<b>Valor</b>
Uniformes por unidad	75.000
Calzado por par	55.000
Otros (tapabocas, etc.)	20.000
<b>Total Dotación*</b>	<b>1.350.000</b>

\* Valor por trabajador, será suministrada tres veces al año por cada uno de ellos

**5.1.3.2 Gastos de administración y ventas.****Cuadro 62. Gastos de administración y ventas**

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Nomina Administración	\$ 3.236.800	\$ 38.841.600
Útiles Aseo Oficina	\$ 10.000	\$ 120.000
Teléfono, Internet	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Arriendo	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Plan telefonía móvil	\$ 120.000	\$ 1.440.000

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Depreciación Administración*	\$ 37.477	\$ 449.718
Papelería Oficina	\$ 10.000	\$ 120.000
Publicidad Operación	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Elementos de Cafetería	\$ 10.000	\$ 120.000
Mantenimiento equipos administrativos.	\$ 7.999	\$ 95.993
Seguros equipos administrativos	\$ 4.800	\$ 57.596
Amortización diferidos	90.167	\$ 1.082.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.297.242</b>	<b>\$ 83.126.907</b>

\* Depreciación de activos fijos a utilizar en la administración.

### 5.1.3.3 Gastos financieros (Intereses): Se exhiben a continuación.

#### Cuadro 63. Gastos financieros (intereses)

<b>Año</b>	<b>Intereses</b>
1	1.765.095
2	1.113.511
3	405.819
Total	3.284.425

**5.1.3.4 Total capital de trabajo:** El capital de trabajo se obtiene con la suma de los costos de producción y los gastos de administración y ventas, el detalle de los gastos financieros se muestra más adelante.

#### Cuadro 64. Capital de trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
COSTOS DE VENTAS	\$ 30.134.728*	\$ 198.204.766
ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 6.297.242	\$ 83.126.907
GASTOS FINANCIEROS	\$ 150.000**	\$ 1.765.905
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 37.211.970</b>	<b>\$ 283.096.768</b>

\* Se tomó el costo de ventas para dos meses para contar con suficiente caja para los dos primeros años de operación.

\*\* Valor mensual aproximado.

#### 5.1.4 Inversión total.

**Cuadro 65. Inversión total**

TOTAL INVERSIÓN		
INVERSIÓN FIJA	\$ 6.800.290	14%
INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 5.410.000	11%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 37.211.970	75%
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 49.422.260</b>	<b>100%</b>

La inversión total asciende entonces a CUARENTA Y NUEVE MILLONES CUATROCIENTOS VEINTIDÓS MIL DOSCIENTOS SESENTA PESOS (\$49.422.260).

**5.1.5 Fuentes de financiación.** Las fuentes de financiación serán propias, con accionistas de la empresa, y mediante el uso de un crédito de la línea de fomento a Microempresas de Bancoldex, de reciente vigencia<sup>14</sup>, que tiene una tasa de DTF (E.A.) + 3% (E.A.), muy conveniente para la empresa, es decir 5,52% + 3%.

**Cuadro 66. Fuentes de financiación**

TIPO DE RECURSOS	VALOR	PROPORCIÓN DEL TOTAL
RECURSOS PROPIOS	\$ 24.711.130	50%
RECURSOS DE TERCEROS	\$ 24.711.130	50%
<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>\$ 49.422.260</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 67. Amortización de crédito Bancoldex a 36 meses (cifras en pesos colombianos)**

Cuota Nro.	saldo capital	capital	interés	cuota
0	24.711.130			
1	24.104.165	606.965	170.690	777.654
2	23.493.008	611.157	166.497	777.654
3	22.877.629	615.379	162.275	777.654

<sup>14</sup>. BANCOLEX. TASAS DE INTERÉS PARA APOYO FORMALIZACIÓN MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS. Publicado en la página web de Bancoldex. [En línea]. Bogotá. Bancoldex, 2017. [En línea] Disponible en: [https://www.bancoldex.com/documentos/809\\_Tasas\\_novigilados.pdf](https://www.bancoldex.com/documentos/809_Tasas_novigilados.pdf) [Citado el 30 de agosto de 2017]

<b>Cuota Nro.</b>	<b>saldo capital</b>	<b>capital</b>	<b>interés</b>	<b>cuota</b>
4	22.258.000	619.629	158.025	777.654
5	21.634.090	623.910	153.745	777.654
6	21.005.871	628.219	149.435	777.654
7	20.373.312	632.558	145.096	777.654
8	19.736.385	636.928	140.726	777.654
9	19.095.057	641.327	136.327	777.654
10	18.449.300	645.757	131.897	777.654
11	17.799.082	650.218	127.437	777.654
12	17.144.373	654.709	122.945	777.654
13	16.485.142	659.231	118.423	777.654
14	15.821.357	663.785	113.869	777.654
15	15.152.987	668.370	109.284	777.654
16	14.480.000	672.987	104.668	777.654
17	13.802.365	677.635	100.019	777.654
18	13.120.049	682.316	95.338	777.654
19	12.433.020	687.029	90.625	777.654
20	11.741.246	691.775	85.880	777.654
21	11.044.693	696.553	81.101	777.654
22	10.343.329	701.364	76.290	777.654
23	9.637.120	706.209	71.445	777.654
24	8.926.033	711.087	66.567	777.654
25	8.210.034	715.999	61.656	777.654
26	7.489.090	720.944	56.710	777.654
27	6.763.166	725.924	51.730	777.654
28	6.032.227	730.938	46.716	777.654
29	5.296.240	735.987	41.667	777.654
30	4.555.169	741.071	36.583	777.654
31	3.808.979	746.190	31.464	777.654
32	3.057.635	751.344	26.310	777.654
33	2.301.101	756.534	21.120	777.654
34	1.539.341	761.760	15.895	777.654
35	772.320	767.021	10.633	777.654
36	0	772.320	5.335	777.654

## 5.2 COSTOS Y GASTOS

### 5.2.1 Costos y gastos fijos.

**Cuadro 68. Costos y gastos fijos**

Costos Fijos	Valor anual
Total de sueldos empresa	\$ 87.386.640
Depreciación	\$ 1.360.058
Amortización diferida	\$ 1.082.000
Mantenimiento equipos	\$ 132.287
Seguros equipos	\$ 79.372
Dotación	\$ 4.050.000
Servicios públicos	\$ 2.640.000
Insumos prestación servicio	\$ 1.866.708
Otros insumos (aseo y otros)	\$ 660.000
Arriendo	\$ 36.000.000
Otros administración	\$ 120.000
Publicidad operación	\$ 3.600.000
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 138.977.066</b>

### 5.2.2 Costos y gastos variables.

**Cuadro 69. Costos y gastos variables**

Costos y gastos variables	Valor anual
Costos de mercancías	\$ 142.444.607
Servicios públicos	\$ 3.840.000
Empaques	\$ 120.000
<b>Total costos y gastos variables</b>	<b>\$ 146.404.607</b>

**5.2.3 Costo y gasto total unitario.** Los costos totales unitarios, para 19.494 servicios, de los cuales son pagados el 25% de ellos, y dados por bono el restante 75%, y para 7.798 ventas de alimentos, ascienden a:

### Cuadro 70. Costos y gastos totales unitarios

Detalle	Costo Total	% de partic.	Costo unidad
Total costos fijos	\$ 138.977.066	49%	\$ 5.092
Total costos variables	\$ 146.404.607	51%	\$ 5.364
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 285.381.673</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 10.457</b>

### 5.3 PRECIO DE VENTA.

Se tomaron en consideración los precios de mercado, se aplicó un promedio sobre los precios, tanto de los servicios como de venta de los alimentos que incluyen los servicios de paseo y entretenimiento/entrenamiento, el precio de venta resulta ser de \$7.749 en promedio: \$5.000 por paseo o por entretenimiento en área de juegos, con tiempos limitados a menos de una hora, y de \$10.590 por kilo, más un 15% que compense el bono de paseo o entretenimiento, en promedio.

### 5.4 PROYECCIÓN FINANCIERAS

**5.4.1 Ingresos.** Con la siguiente mezcla de precios, se tiene la proyección de ingresos de la tabla subsiguiente.

#### Cuadro 71. Detalle de ingresos primer año

Detalle	Capacidad utilizada estimada primer año	Precio estimado de venta	Total
Paseo de perros	12.996	\$ 5.000	\$ 16.245.000
Entretenimiento de perros	6.498	\$ 5.000	\$ 8.122.500
Venta de alimento y servicios	7.798*	\$ 12.179	\$237.407.679
<b>Total</b>			<b>\$261.775.179</b>

\* Se estima compra promedio de 2,5 kilos por cada cliente, el mínimo para obtener bono es de 2 kilos.

#### Cuadro 72. Proyección de ingresos

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades ventas	27.292	30.021	33.023	36.326	39.957
Valor en Ventas	\$261.775.179	\$370.888.201	\$527.359.460	\$752.022.929	\$1.074.900.583

## 5.4.2 Egresos.

**Cuadro 73. Proyección de egresos**

EGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE MERCANCÍAS	\$ 142.444.607	\$ 205.645.770	\$ 296.910.522	\$ 428.685.217	\$ 618.919.704
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 48.545.040	\$ 50.972.292	\$ 53.520.907	\$ 56.196.952	\$ 59.006.800
CIF	\$ 7.215.118	\$ 7.575.874	\$ 7.954.668	\$ 8.352.401	\$ 8.770.022
GASTOS DE ADMÓN. Y VENTAS	\$ 83.126.907	\$ 85.620.715	\$ 88.189.336	\$ 90.835.016	\$ 93.560.067
OBLIGACIÓN FINANCIERA	\$ 9.331.852	\$ 9.331.852	\$ 9.331.852	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS	\$ 0	\$ 6.586.813	\$ 26.524.809	\$ 55.424.603	\$ 97.232.517
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 290.663.525</b>	<b>\$ 365.733.316</b>	<b>\$ 482.432.093</b>	<b>\$ 639.494.190</b>	<b>\$ 877.489.109</b>

\* Se asume \$0 de impuestos en el primer año por utilidades negativas en el ejercicio.

## 5.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

### 5.5.1 Estado de resultados proyectado a 5 años.

**Cuadro 74. Estado de resultados proyectado**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	\$261.775.179	\$370.888.201	\$527.359.460	\$752.022.929	\$1.074.900.583
<b>(-) Costo de prestación servicio</b>	\$55.760.158	\$58.548.166	\$61.475.575	\$64.549.353	\$67.776.821
<b>(-) Costo de ventas</b>	\$142.444.607	\$205.645.770	\$296.910.522	\$428.685.217	\$618.919.704
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$63.570.413</b>	<b>\$106.694.264</b>	<b>\$168.973.364</b>	<b>\$258.788.358</b>	<b>\$388.204.058</b>
<b>(-) Gastos de administración</b>	\$83.126.907	\$85.620.715	\$88.189.336	\$90.835.016	\$93.560.067
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$(19.556.494)</b>	<b>\$21.073.549</b>	<b>\$80.784.028</b>	<b>\$167.953.342</b>	<b>\$294.643.992</b>
<b>(-) Gastos financieros</b>	\$1.765.095	\$1.113.511	\$405.819		

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad antes de impuestos	\$(21.321.589)	\$19.960.038	\$80.378.209	\$167.953.342	\$294.643.992
(-) Impuesto renta	\$ 0	\$6.586.813	\$26.524.809	\$55.424.603	\$97.232.517
Utilidad neta	\$(21.321.589)	\$13.373.226	\$53.853.400	\$112.528.739	\$197.411.474
(-) Reserva legal	\$ 0	\$1.337.323	\$5.385.340	\$11.252.874	\$19.741.147
Utilidad ejercicio	\$(21.321.589)	\$12.035.903	\$48.468.060	\$101.275.865	\$177.670.327

\* Se asume \$0 de impuestos y reserva legal en el primer año por pérdidas en el ejercicio

## 5.5.2 Flujo de caja proyectado.

### Cuadro 75. Flujo de caja proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Capital Propio	24.711.130					
Ventas	-	261.775.179	370.888.201	527.359.460	752.022.929	1.074.900.583
Prestamos de fomento Bancoldex	24.711.130					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>49.422.260</b>	<b>261.775.179</b>	<b>370.888.201</b>	<b>527.359.460</b>	<b>752.022.929</b>	<b>1.074.900.583</b>
<b>EGRESOS</b>						
Maquinaria y equipo	604.900	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	4.595.500	-	-	-	-	-
Dotación oficinas administrativas	1.599.890	-	-	-	-	-
Inversión Diferida	5.410.000	-	-	-	-	-
Costos de prestación del servicio	-	55.760.158	58.548.166	61.475.575	64.549.353	67.776.821
Costo de mercancías	-	142.444.607	205.645.770	296.910.522	428.685.217	618.919.704
Gastos de administración y ventas	-	83.126.907	85.620.715	88.189.336	90.835.016	93.560.067
Obligaciones financieras	-	9.331.852	9.331.852	9.331.852		

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago impuestos	-	-	6.586.813	26.524.809	55.424.603	97.232.517
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>12.210.290</b>	<b>290.663.525</b>	<b>365.733.316</b>	<b>482.432.093</b>	<b>639.494.190</b>	<b>877.489.109</b>
Capital de trabajo	37.211.970					
Saldo Inicial	-	37.211.970	8.323.624	13.478.509	58.405.876	170.934.616
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>74.423.940</b>	<b>8.323.624</b>	<b>13.478.509</b>	<b>58.405.876</b>	<b>170.934.616</b>	<b>368.346.090</b>

### 5.5.3 Balance general inicial y proyectado.

#### Cuadro 76. Balance general proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
Caja y Bancos	37.211.970	8.323.624	41.386.911	92.879.049	180.454.182	307.144.832
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>37.211.970</b>	<b>8.323.624</b>	<b>41.386.911</b>	<b>92.879.049</b>	<b>180.454.182</b>	<b>307.144.832</b>
Maquinaria y equipo	604.900	483.920	362.940	241.960	120.980	-
Muebles y Enseres	4.595.500	3.676.400	2.757.300	1.838.200	919.100	-
Equipos administrativos	1.599.890	1.279.912	959.934	639.956	319.978	-
Diferidos	5.410.000	5.410.000	5.410.000	5.410.000	5.410.000	5.410.000
Depreciación Acumulada	-	1.360.058	2.720.116	4.080.174	5.440.232	6.800.290
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>12.210.290</b>	<b>12.210.290</b>	<b>12.210.290</b>	<b>12.210.290</b>	<b>12.210.290</b>	<b>12.210.290</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>49.422.260</b>	<b>20.533.914</b>	<b>53.597.201</b>	<b>105.089.339</b>	<b>192.664.472</b>	<b>319.355.122</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuesto de renta	-	-	6.586.813	26.524.809	55.424.603	97.232.517
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6.586.813</b>	<b>26.524.809</b>	<b>55.424.603</b>	<b>97.232.517</b>
Obligaciones Financiera	24.711.130	17.144.373	8.926.033	-	-	-

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	24.711.130	17.144.373	8.926.033	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>24.711.130</b>	<b>17.144.373</b>	<b>15.512.846</b>	<b>26.524.809</b>	<b>55.424.603</b>	<b>97.232.517</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>Capital Socios</b>	24.711.130	24.711.130	24.711.130	24.711.130	24.711.130	24.711.130
<b>Reserva Legal</b>	-	-	1.337.323	5.385.340	11.252.874	19.741.147
<b>Utilidad del ejercicio</b>	-	(21.321.589)	12.035.903	48.468.060	101.275.865	177.670.327
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>24.711.130</b>	<b>3.389.541</b>	<b>38.084.356</b>	<b>78.564.530</b>	<b>137.239.869</b>	<b>222.122.604</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>49.422.260</b>	<b>20.533.914</b>	<b>53.597.201</b>	<b>105.089.339</b>	<b>192.664.472</b>	<b>319.355.122</b>

## 6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### 6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVE DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

Cada vez más los perros son considerados parte de la familia, por ello no debe extrañarse el lector porque este documento se refiera a ellos como “clientes perrunos” y a sus acompañantes como “familia humana”; estos términos pueden hoy sonar de avanzada en Colombia, pero son comunes en otras latitudes, donde se reconoce la importancia que los caninos y en general los acompañantes animales, tienen para personas solas, adultos mayores, niños, y para muchas familias tradicionales.

En tal orden de ideas, que exista una empresa cuya misión sea el entretenimiento de estos seres tiene un fuerte impacto social, por lo que implica que en un futuro cercano las familias puedan llevar a su ser querido a un sitio en donde le diviertan, le saquen a pasear, le permitan estar en un espacio al aire libre en compañía de otros caninos. Es clara la relación que tienen los caninos con la salud mental de las personas, el estudio realizado en México y publicado en la más reconocida revista de Psicología de Colombia<sup>15</sup> así lo muestra:

Los resultados de la investigación muestran que quienes consideran al perro un miembro de la familia presentan niveles de estrés percibido significativamente inferiores y de salud mental significativamente superiores que quienes lo consideran mascota o guardián. En la investigación se controlaron otras variables que pudieran explicar estas diferencias, tales como la edad de las personas, sexo, estado civil o escolaridad. Lo mismo que las características de los perros de los dos grupos, específicamente la edad, el sexo y el tamaño del perro, así como el número de años vividos con el perro, puesto que los grupos eran equivalentes en estas variables.

(...)

Respecto a las actividades que se realizan con el perro, en todas se encontró que quienes consideran al perro miembro de la familia las realizan con una frecuencia significativamente mayor que quienes no consideran al perro parte

---

<sup>15</sup> GONZÁLEZ, M. y HERNÁNDEZ R. Diferencias en Estrés Percibido, Salud Mental y Física de acuerdo al Tipo de Relación Humano-Perro. Revista Colombiana de Psicología, Volumen 20, Número 1, p. 75-86, 2011. ISSN electrónico 2344-8644. ISSN impreso 0121-5469. [En línea] Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/16336/28675>

de la familia. Las correlaciones significativas indican que quienes tienen menores niveles de estrés entrenan en obediencia a sus perros con más frecuencia; quienes perciben mayor nivel de salud mental, además de entrenar en obediencia, también juegan con sus perros con más frecuencia. A su vez, mayores niveles de vitalidad se relacionan con jugar con el perro, llevarlo a pasear y llevarlo a sus actividades fuera de casa con mayor frecuencia.

La relación entre niveles de estrés y las consideraciones que tienen los seres humanos con respecto al canino muestran el grado de relacionamiento que pueden tener unos y otros, esto no escapa a la percepción de quienes optan por convivir con caninos y cada vez más los llegan a considerar parte de su familia. El impacto social de que el canino se sienta mejor, más relajado, más enérgico y con mejor ánimo frente al humano, se verá reflejado en mejores condiciones y calidad de vida para habitantes de Bucaramanga.

Adicionalmente, el impacto social se refleja en:

- ✓ Creación de 4 empleos directos a personas con variados niveles de escolaridad.
- ✓ Impacto sobre las familias de estas personas, y sobre su entorno sociocultural.

Tiene entonces la creación de Premium Dog SAS un fuerte impacto en la sociedad, además que plantea grandes retos para quienes pueden ver a sus caninos como miembros de sus familias.

## **6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL**

Premium Dog SAS tiene impacto en seres humanos, flora, fauna, agua, aire y paisaje, razón por la cual se han definido actividades de mitigación, mediante la separación de residuos en la fuente y su disposición en cumplimiento de lo estipulado por la empresa de aseo, y en la ley 1259 de 2008 y la 1466 de 2011. Se presenta la matriz de aspectos e impactos:

**6.2.1 Matriz de evaluación de impactos.** Se presenta a continuación la referida matriz:

**Cuadro 77. Matriz de aspectos e impactos ambientales**

ACTIVIDADES	ASPECTO	IMPACTO	PREVENCIÓN	CONTROL	MITIGACIÓN
Prestación del servicio de paseo de perros y entretenimiento en área externa – venta de alimentos para perro en local interior del Centro Comercial	Agua	Contaminación de agua por vertimientos	Se preferirá el uso de detergentes y demás productos de limpieza amigables con el medio ambiente, para que los vertimientos líquidos a prados, zanjas y cañerías, no sean perjudiciales para la flora y fauna de la ciudad.	Disposición de residuos en bolsas cerradas, con demarcación del sitio transitorio de los mismos, para que estén temporalmente aislados en un único sitio en tanto se entregan a la empresa de aseo.	Se harán actividades de sensibilización a trabajadores y clientes humanos para lograr su disminución continua.
	Flora y Fauna	Afectación por vertimientos y residuos solidos			
	Aire	Contaminación del aire por uso de matapulgas y otros rociadores con CFC	Se abstendrá la empresa y sus colaboradores de utilizar rociadores con CFC que afecten el medio ambiente, el uso de aerosoles envasados a presión está prohibido, se utilizarán de uso mecánico con pistola manual.	Se dispondrá de matapulgas y otros líquidos a usar mediante pistola manual	Se llevará inventario de los rociadores que existen en la empresa, teniéndose de presente que no está permitido el uso de envasados y de uso de CFC
	Clima y paisaje	Contaminación por heces de los caninos en área externa y alrededores del Centro Comercial El Cacique	Se hará recolección en empaques cerrados en todo momento.	Se dispondrá temporalmente de las bolsas cerradas en sitio demarcado y delineado en tanto se hace entrega a la empresa de aseo.	Se llevará control de la generación de residuos.
	Seres humanos	Contraer enfermedades por basuras en contacto con alimentos y bebidas	Se preferirá no utilizar empaques desechables (cartón y papel encerado únicamente, nunca de icopor) para el transporte de alimentos a trabajadores en área externa para no disponer de este tipo de elementos con desechos de alimentos	Disposición del área de residuos en bolsas cerradas, con demarcación del área y de los recipientes para que los residuos orgánicos estén aislados en un único sitio.	Se llevará control de la generación de residuos de la empresa y se harán actividades de sensibilización para lograr su disminución permanente.

**6.2.2 Plan de mitigación.** Las actividades de mitigación o prevención propuestas para los aspectos mencionados, serán los siguientes:

- Personas: se llevará control de la generación de residuos de la empresa y se harán actividades de sensibilización para lograr su disminución permanente.
- Flora, fauna y agua: se harán actividades de sensibilización a trabajadores y clientes humanos para lograr su disminución continua.
- Aire: se llevará inventario de los rociadores que existen en la empresa, teniéndose de presente que no está permitido el uso de envasados y de CFC.
- Paisaje: se llevará control de la generación de residuos.

Premium Dog SAS hará clasificación y separación de residuos entre reciclables y orgánicos, se hará entrega a una empresa de aseo que atienda al sector, y de esta forma minimizar el impacto ambiental.

### **6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA**

Para la evaluación financiera, se aplicaron las fórmulas y se hallaron los resultados que se muestran a continuación.

**6.3.1 Valor Presente Neto.** El cálculo del Valor Presente Neto se tomó aplicando sobre la tasa de depósitos a término fijo DTF de 5,52%<sup>16</sup>, un multiplicador de 10% como factor de riesgo, con lo que se obtiene una tasa de descuento de 14,99%; con base en ella se realizó el cálculo, hallándose un VPN positivo de CIENTO VEINTIUN MILLONES CUATROCIENTOS CINCUENTA Y CUATRO MIL SETENTA Y NUEVE PESOS (\$121.454.079); en otras palabras, se recupera la cifra invertida de CUARENTA Y NUEVE MILLONES CUATROCIENTOS VEINTIDOS MIL DOSCIENTOS SESENTA PESOS COLOMBIANOS (\$49.422.260), y se generan alrededor de setenta y dos millones adicionales, todas las cifras a pesos de hoy. La empresa es viable con el VPN obtenido.

La fórmula utilizada para hallar el Valor Presente Neto es:

---

<sup>16</sup> Autor desconocido. Tasas de captación semanal y mensual. [En línea]. Bogotá: Banco de la República, 2017. [En línea] Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/df> [Citado el 17 de septiembre de 2017]

$$VPN = -inversión\ inicial + \sum_{n=1}^T \frac{FN_n}{(1+r)^n}$$

Dónde:

FN=Flujo Neto de cada periodo.

r=Tasa de descuento.

n=Período.

T=Número de periodos.

**6.3.2 Tasa Interna de Retorno.** La TIR resulta ser del 47,17%, cifra que está en línea con el VPN expresado anteriormente y la inversión inicial, con lo que la empresa es viable al considerar que hay retorno sobre la inversión en los primeros cinco años de funcionamiento.

La TIR puede entenderse como la Tasa con que el Valor Presente Neto es igual a cero, esta es la fórmula:

$$VPN = -inversión\ inicial + \sum_{n=1}^T \frac{FN_n}{(1+r)^n} = 0$$

El despeje y la razón o cociente resultante de esta ecuación obliga a realizar muchos cálculos para llegar a la TIR más cercana a ella, en razón a la necesidad de estos múltiples cálculos, se utilizó la función TIR de Excel, que mediante iteraciones repetitivas va asignando valores a la "r" para hallar el valor con una exactitud de 0,00001%.

Una Tasa Interna de Retorno superior a la Tasa Interna de Oportunidad, que para el caso es 14,99%, indica que se superará la misma por los recursos invertidos en la empresa, lo cual ocurre para cerca de finales del 2do año.

**6.3.3 Periodo de Recuperación.** El periodo de recuperación es de 993 días, lo cual indica que la recuperación de la inversión inicial se logra antes de tres años.

### 6.3.4 Análisis de las razones financieras.

*Razón Corriente o Razón de liquidez.*

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### **Cuadro 78. Razón corriente**

Año	1	2	3	4	5
Razón corriente	N.A.*	6,283	3,502	3,256	3,159

\* Se toma un pasivo corriente de cero por no haber impuesto de renta que pagar en el primer año, ver el estado de resultados.

Hay un excedente de liquidez en el segundo año, que posteriormente se estabiliza en razón al pago del crédito de fomento. La empresa es viable desde la óptica de caja y capital líquido de trabajo, aunque debió aumentarse el capital de trabajo para solventar un valor muy bajo en el primer año.

*Capital de Trabajo Neto.*

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

#### **Cuadro 79. Capital de trabajo neto - cifras en pesos colombianos**

Año	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo Neto	\$8.323.624	\$34.800.098	\$66.354.240	\$125.029.579	\$209.912.314

A pesar de tener un inicio riesgoso, se nota el exceso en capital líquido a partir del segundo año.

*Nivel de endeudamiento.*

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$$

### Cuadro 80. Nivel de endeudamiento

Año	1	2	3	4	5
Nivel de endeudamiento	0,835	0,289	0,252	0,288	0,304

El primer año hay un alto nivel de endeudamiento, pero cuando en el segundo año se hacen más pagos a la deuda, además del crecimiento de los ingresos, se estabiliza este nivel, se confirma la viabilidad de Premium Dog.

*Rotación de activos.*

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ingresos por Venta}}{\text{Total Activos}}$$

### Cuadro 81. Rotación de activos

Año	1	2	3	4	5
Rotación de Activos	12,748	6,920	5,018	3,903	3,366

Las compras e inversiones iniciales se ven reflejadas en el índice de rotación frente a los activos, a medida que se generan más ventas y se deprecian ciertos activos, la razón empieza a ceder, y en razón a lo anterior, desciende pronunciadamente a partir del año 2.

*Margen bruto de utilidad.*

$$\text{Margen Bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos Totales}}$$

### Cuadro 82. Margen bruto de utilidad

Año	1	2	3	4	5
Margen Bruto de Utilidad	0,243	0,288	0,320	0,344	0,361

Cuando se observa el margen bruto, excluyendo gastos de administración, financieros e impuestos, se observa un comportamiento creciente por la ralentización del costo fijo. El margen bruto operativo va en aumento desde 24 centavos hasta 36 centavos por peso, lo cual también muestra eficiencia de la

empresa pues el incremento ocurre porque se logran más ventas con el mismo personal, es necesario recordar que el porcentaje inicial (diferencia entre precio de venta y de compra) es de 60%, el precio de compra es un 60% del precio de venta de las mercancías, alimentos para caninos.

El margen descenderá cuando a partir del 6to año sea necesario aumentar personal para aumentar la capacidad de la empresa.

*Margen Neto de Utilidad.*

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Totales}}$$

**Cuadro 83. Margen neto de utilidad**

Año	1	2	3	4	5
Margen Neto de Utilidad	-0,081	0,036	0,102	0,150	0,184

Al tomar en consideración gastos de administración y ventas, financieros e impuestos, se observa un margen negativo para el primer año (se observa que no hay deficiencias de caja, con base en el aumento que se dio para el capital de trabajo) pero que empieza a crecer fuertemente a partir del año 3, cuando ya se ha cubierto la inversión inicial y se ha pagado el crédito. El resultado es muy positivo llegando a alrededor de 18 centavos por peso de ventas en el año 5. Nuevamente es necesario mencionar que a partir del año 6 será necesario aumentar personal y esto generará un descenso en la utilidad, bruta y neta.

**6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio expresado en cantidades totales de servicio, se halló tomando el precio promedio real de ventas:

#### **Cuadro 84. Punto de equilibrio**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
COSTOS FIJOS	\$ 138.977.066
PRECIO DE VENTA	\$ 9.592*
COSTO UNITARIO	\$ 5.364
<b>Punto de Equilibrio (unidades anuales)</b>	<b>32.876</b>

\* Tomado como promedio: ingresos totales entre unidades de ventas anuales (eventos de ventas), es necesario recordar que se ha tomado que, en cada evento de venta de alimento de perros, el cliente adquiera 2,5 kilos en promedio.

El punto de equilibrio se manifiesta en una cantidad que incluye eventos de servicios (paseo y entretenimiento) y eventos de venta de producto, siendo en promedio de 2,5 kilos por vez. Las 32.876 unidades se logran en el tercer año, lo cual es concordante con el periodo de recuperación.

## 7. CONCLUSIONES

La más importante conclusión del presente trabajo de grado es la confirmación de la viabilidad que tiene Premium Dog SAS, como empresa comercializadora de alimentos para perro, localizada en el Centro Comercial El Cacique; esta viabilidad tuvo como primera parte la investigación de mercados, que permitió definir el mercado potencial, la competencia existente y la oferta presente, la definición del canal de comercialización y precios, así como la estrategia de promoción y publicidad, en segundo lugar se realizó un completo estudio técnico que permitió establecer las necesidades de recursos para una cierta capacidad diseñada, instalada y utilizada, incluso con determinación del personal necesario, las cantidades de servicios que se pueden prestar, y que de hecho se proyecta prestar.

Se realizó también un estudio administrativo que dio como resultado el organigrama de la empresa, sus aspectos estratégicos como sus valores corporativos, su visión y misión, los perfiles de los cargos diseñados para la prestación del servicio y los lineamientos generales legales y normativos aplicables a la empresa. El estudio financiero partió de las estimaciones anteriores de capacidad utilizada, de precios del mercado, del personal y recursos necesarios y de consideraciones como los impuestos, los gastos de creación, la depreciación y demás aspectos importantes.

Finalmente se realizó una evaluación social, financiera y ambiental, que permitió confirmar de manera completa la viabilidad de la empresa, partiendo de un componente social muy importante en relación con la tenencia de mascotas o familiares caninos en casa y su influencia positiva en las personas, de razones financieras de uso corriente con resultados positivos y de un plan de mitigación a los impactos ambientales generados por Premium Dog SAS.

Como conclusión del estudio de mercados, se ha identificado la existencia de una demanda insatisfecha, presta a consumir servicios de paseo y entretenimiento, pero también de compra de alimentos para perro, de forma que existe espacio para el surgimiento de un nuevo competidor con una propuesta diferente; la demanda insatisfecha se cuantificó, se realizó análisis de competidores y sus características, así como de los precios de mercado

Como conclusión del estudio técnico, se confirmó que la ubicación elegida previamente, del Centro Comercial El Cacique es precisa para esta empresa, cuestión que se realizó mediante la aplicación de una técnica objetiva, numérica, que tuvo en cuenta aspectos importantes para la puesta en marcha del negocio. Desde lo puramente técnico, se determinaron los recursos necesarios, tanto para la

atención de los clientes humanos para la compra de los servicios y alimentos, como para la atención de los clientes perrunos en la prestación del servicio de paseo y de entretención.

Como conclusión del estudio administrativo, se eligió el tipo de sociedad más apropiado para la empresa de acuerdo con las condiciones particulares de sus socias futuras, se revisó las leyes aplicables, en particular en temas comerciales y laborales, se determinó la estructura de la organización que permite la prestación del servicio de acuerdo con el análisis de capacidad del estudio técnico.

Como conclusión de la evaluación social, se tuvo en cuenta la generación de empleos directos, pero sobre todo el impacto positivo que tiene en la sociedad una empresa de avanzada en lo que tiene que ver con la conformación de familias con caninos en su interior, por el impacto positivo que esto tiene en la salud mental de las personas.

Finalmente, como conclusión financiera, se ha establecido que la empresa es viable, que genera retorno sobre la inversión inicial con una Tasa atractiva, que sus indicadores financieros muestran un crecimiento continuo bajo las condiciones establecidas de precio y cantidades de servicios y ventas de alimentos, en los promedios calculados. El proyecto es entonces viable en todos los aspectos.

## 8. RECOMENDACIONES

La principal recomendación es la de avanzar en la puesta en marcha de Premium Dog SAS, teniendo en cuenta:

- Hacer seguimiento de manera continua al desempeño, en particular en términos de ventas, ingresos y egresos.
- Poner en práctica lo estratégico, es decir, la misión, visión, valores y políticas.
- Insistir en el modelo propuesto de ventas de alimentos con bonos para servicios de paseo y entretenimiento, es el punto diferenciador de la empresa.
- Realizar la creación de la empresa de acuerdo con la normatividad al respecto de manera oportuna.
- Hacer seguimiento a los tiempos que toman las actividades de servicios, debe tenerse en cuenta que superar los tiempos propuestos afecta en gran medida los ingresos generados.
- Realizar comités con frecuencia, para realizar la evaluación del desempeño general y particular, comparar con las proyecciones y hacer los ajustes necesarios.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Datos generales del municipio. Bucaramanga: Alcaldía de Bucaramanga, 2017. [En línea]. Disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9> [Citado el 30 de agosto de 2017]

ARISMENDY, Anaima C., et. al. Primer censo canino y felino del área urbana del municipio de Bucaramanga, 2010. [En línea]. Disponible en: <http://studylib.es/doc/850076/primer-censo-canino-y-felino-del-%C3%A1rea-urbana-del> [Citado en 29 de agosto de 2017]

Asamblea Nacional Constituyente. Publicado en la página web de la Alcaldía de Bogotá. Versión actualizada a la fecha. Bogotá: Asamblea Nacional Constituyente, 1991. [En línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125> [Citado el 30 de agosto de 2017]

Autor desconocido. Tasas de captación semanal y mensual. Bogotá: Banco de la República, 2017. [En línea]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/df> [Citado el 17 de septiembre de 2017]

BANCOLDEX. Tasas de interés para apoyo formalización micros y pequeñas empresas. Publicado en la página web de Bancoldex. Bogotá. Bancoldex, 2017. [En línea]. Disponible en: [https://www.bancoldex.com/documentos/809\\_Tasas\\_novigilados.pdf](https://www.bancoldex.com/documentos/809_Tasas_novigilados.pdf) [Citado el 30 de agosto de 2017]

B&Optimos. La comida para perros se vende como pan caliente. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mercado-comida-para-perros-colombia/205854>. [Citado el 30 de agosto de 2017]

CENTRO COMERCIAL EL CACIQUE. Mi Cacique. [En línea]. Disponible en: <http://www.caciquecc.com/>. [Citado en 27 de agosto de 2017]

Congreso de la República. Publicado en la página web de la Alcaldía de Bogotá. Versión actualizada a la fecha. Bogotá: Congreso de la República, 2016. [En línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102> [Citado el 30 de agosto de 2017]

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Publicado en la página web de la Alcaldía de Bogotá. Versión actualizada a la fecha. Bogotá: Congreso de la República, 2000. [En línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672> [Citado el 30 de agosto de 2017]

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Publicado en la página web de la Alcaldía de Bogotá. Versión actualizada a la fecha. Bogotá: Congreso de la República, 2004. [En línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501> [Citado el 30 de agosto de 2017]

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Publicado en la página web de la Secretaría del Senado de la República. Versión actualizada a la fecha. Bogotá: Congreso de la República, 2006. [En línea]. Disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html) [Citado el 30 de agosto de 2017]

DANE. Hogares\_Viviendas\_1985-2020. [En línea]. Disponible en: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/Hogares\\_viviendas\\_1985-2020.xls](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Hogares_viviendas_1985-2020.xls). [Citado el 30 de agosto de 2017]

Dinero. La comida para perros se vende como pan caliente. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mercado-comida-para-perros-colombia/205854>. [Citado el 27 de agosto de 2017]

Euromonitor. Pet care in Colombia. [En línea]. Disponible en: <http://www.euromonitor.com/pet-care-in-colombia/report>. [Citado el 30 de agosto de 2017]

GIRALDO G., Juan Esteban. El comercio en la economía de Colombia [En línea]. Disponible en: <<https://www.gestiopolis.com/el-comercio-en-la-economia-de-colombia/>> [Citado el 27 de agosto de 2017]

GONZÁLEZ, M. y HERNÁNDEZ R. Diferencias en Estrés Percibido, Salud Mental y Física de acuerdo al Tipo de Relación Humano-Perro. Revista Colombiana de Psicología, Volumen 20, Número 1, p. 75-86, 2011. ISSN electrónico 2344-8644. ISSN impreso 0121-5469. Disponible en Internet: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/16336/28675>

LOZANO GARZON, Rolando. Mascotas tienen a tope producción de alimentos balanceados. [En línea]. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/produccion-de-alimentos-para-mascotas-en-colombia/14508336>>. [Citado el 27 de agosto de 2017]

Mundoperro. Razas de perro por peso. [En línea]. Disponible en: <<https://www.mundoperro.net/razas-de-perros/peso>> [Citado el 31 de agosto de 2017]

OLSON, Lew. Historia de la comida para perros. [En línea]. Disponible en: <<http://elperrunodigital.blogspot.com.co/2006/11/historia-de-la-comida-para-perros.html>>. [Citado el 27 de agosto de 2017]

Petdarling. Cuánto debe comer un perro diariamente según su peso. [En línea]. Disponible en: <<https://www.petdarling.com/articulos/cuanto-debe-comer-un-perro/>> [Citado el 31 de agosto de 2017]

VANGUARDIA LIBERAL. Así se define el estrato de los predios en Bucaramanga. En: Vanguardia Liberal. Bucaramanga. 30, septiembre, 2013. Sec. Bucaramanga. p.1. col. 1-2.

## ANEXOS

### ANEXO A. Instrumento de recolección de datos

#### ENCUESTA

1. ¿Su perro consume alimento única y exclusivamente para él?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿De los siguientes productos cual acostumbra comprar con mayor frecuencia para su mascota

- Alimento seco.
- Alimento húmedo.?

3. ¿En qué lugar acostumbra comprar el alimento para su perro?

- Almacenes de cadena.
- Veterinarias.
- Plaza/supermercado.
- Otro.

4. ¿Con que frecuencia suele comprar el alimento para su mascota?

- Diariamente.
- Semanalmente.
- Quincenalmente.
- Mensualmente.

5. ¿Cómo califica el servicio del establecimiento donde realiza la compra del alimento para su mascota?

- Excelente.
- Bueno.
- Regular.
- Malo.

6. ¿Cuánto dinero invierte al mes en alimento y cuidados para su mascota canina?:

- Entre \$50 mil y \$100 mil.
- Entre \$100 mil y \$150 mil.
- Entre \$150 mil y \$200 mil.
- Entre \$200 mil y \$250 mil.
- Otros.

7. Cuando usted sale a realizar sus compras, ¿aprovecha para llevar y dar paseos o entretenimiento a su perro?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo desea enterarse de la oferta de alimento para su mascota?

- Volantes.
- TV.
- Radio.
- Periódico.

9. ¿En qué lugar de la ciudad preferiría o considera favorable encontrar una comercializadora de alimento para perros?

- Centro.
- Cabecera.
- Cacique.
- Otro.

10. ¿Cuál es el medio de pago cuando realiza sus compras?

- Efectivo.
- Tarjeta de crédito.
- Tarjeta débito.
- Otro.

11. ¿Le gustaría que existiera una comercializadora de alimento para perros en el Centro Comercial El Cacique, con centro de entretenimiento para su mascota mientras usted realiza sus compras?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_