

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
NACIONAL E INTERNACIONAL DE JUGUETES COMESTIBLES NATURALES
PARA GATOS**

EDGAR JAVIER GONZÁLEZ TORRES

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
TECNOLOGÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL
MEDELLÍN
2012**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
NACIONAL E INTERNACIONAL DE JUGUETES COMESTIBLES NATURALES
PARA GATOS**

EDGAR JAVIER GONZALEZ TORRES

**Plan de Negocios como requisito para optar al título de Tecnólogo en
Comercio Internacional**

Asignatura: práctica, proyecto y plan de negocios

**Docente:
Dr. CARLOS MARIO MORALES**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
TECNOLOGÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL
MEDELLÍN
2012**

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Medellín, mayo de 2012

DEDICATORIA

A nuestras familias, Bendición de Dios, quienes siempre nos han acompañado y creyeron en nuestro futuro, apoyándonos incondicionalmente en el logro de importantes metas.

A Dios Todopoderoso, centro de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Doctor CARLOS MARIO MORALES, docente y asesor del trabajo de grado, modalidad Plan de Negocios, por su valiosa y permanente asesoría en el diseño e implementación del presente Plan de Negocios.

Todos los empresarios y comerciantes, por permitir la realización del trabajo de campo mediante la aplicación del instrumento, proceso fundamental en el estudio de mercados.

A todas aquellas personas, consumidores finales de la categoría bajo estudio, por su colaboración igualmente en el desarrollo del trabajo de campo, y que de esta forma apoyaron el presente estudio.

GLOSARIO

ANÁLISIS DEL SECTOR PRODUCTIVO: Descripción que se realiza del Sector Productivo al cual pertenece el proyecto empresarial, haciéndose un análisis de su crecimiento histórico y de sus tendencias a futuro.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA: También conocido como “Análisis del Consumidor o del Cliente”, la demanda es el número de productos que podrían adquirir los consumidores actuales y potenciales.

ANÁLISIS DE LA OFERTA: También se llama “Análisis de la Competencia”, se debe conocer la Competencia en sus Debilidades y Fortalezas para diseñar las estrategias necesarias.

ANÁLISIS SWOT: (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens Analisys) análisis estratégico con el que se detectan fortalezas y debilidades de una empresa, y amenazas y oportunidades que existen en su contexto competitivo.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: Técnica que permite evaluar el impacto de las variaciones de los factores más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

BARRERAS DE ENTRADA: Ventajas que posee una empresa (marca, bajos costos, desarrollo tecnológico, personal capacitado, etc.) que impiden o dificultan el ingreso de competidores.

BARRERAS DE SALIDA: Impedimentos para el abandono de un negocio por altos costos que ello implica

BENCHMARKING: Proceso de identificación de las mejores prácticas con respecto a productos y procesos, tanto en la misma industria como fuera de ella, con el objetivo de utilizarlas como guía y punto de referencia para mejorar las prácticas de la propia organización.

BIENES: Son los Productos Tangibles o palpables a través de los sentidos, el gusto, oído, el tacto, el olfato y la vista.

COMPETENCIA: Incluye las características del bien, servicio o producto, el precio, comunicación, políticas de venta, fuentes de aprovechamiento, volumen de compra, volumen de venta, formas de aprovechamiento, políticas de compra, análisis de la demanda, análisis de la oferta y análisis de la comercialización.

COSTOS FIJOS: Aquellos que se mantienen invariables, en el mismo nivel, independientemente del volumen producido o las ventas realizadas, dada una determinada escala de producción.

COSTOS VARIABLES: Aquellos que varían en función del volumen de ventas o de producción.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA: Comprende la administración y organización de la nueva unidad empresarial, planta de personal, manual de funciones, procedimientos administrativos y demás elementos de orden estratégico como la formulación de su misión y visión corporativas.

ESTRUCTURA DE MERCADO: Es un punto fundamental para decidir sobre las proyecciones económicas. Esta responde a los estudios de factibilidad mercadológica que pretende, en última instancia, determinar la aceptación comercial del proyecto.

ESTRUCTURA FINANCIERA: Incluye los costos del montaje y proyecciones para el funcionamiento, proyecciones de ingresos y egresos; se define cómo se van a financiar las inversiones y se efectúa la evaluación sobre el flujo de fondos para determinar la viabilidad financiera. Considera puntualmente rubros como capital fijo, gastos preoperativos, costos de producción (prestación del servicio), gastos de distribución (locaciones o punto de servicio) y ventas, fuentes de financiación, estado de resultados, balances proyectados, flujo y aplicación de fondos, inversiones y gastos, entre otros, que permitan cuantificar y validar el proyecto financieramente a través del cálculo de su Valor Presente Neto (VPN) y su Tasa Interna de Retorno (TIR)

ESTRUCTURA LEGAL: Los aspectos legales son parte de la organización y redundan en la seguridad que se tiene para comenzar a funcionar debidamente; allí se incorporan aspectos como el tipo de sociedad o naturaleza jurídica, su reglamento interno de trabajo y de higiene y seguridad industrial, al igual que la reglamentación de tipo jurídica a la que está expuesto y obligado el tipo de negocio.

ESTRUCTURA TÉCNICA: Intervienen aquí todos los elementos necesarios para el funcionamiento: tamaño del proyecto, localización de la planta, capacidad de la planta, terrenos y edificios, distribución física (planos), diagrama de recorrido, redes de conducción, equipos y herramientas, maquinaria, muebles y enseres, proceso de producción del bien o servicio, capacidad de producción, especificaciones técnicas del producto (materia prima, proveedores, procesos o flujogramas en la prestación del servicio), normas técnicas de calidad, depreciación, valor del bien y vida útil, presentación y acabado final del producto.

LOGOTIPO: Símbolo utilizado para posicionar una marca en el mercado, muchas veces se utiliza solo o en combinación con la marca.

MARCA: Nombre comercial que se da a un producto para diferenciarlo de sus similares. Debe tener logotipo, ser corta, fácil de leer y pronunciar, así se reconoce y recuerda más. Debe ser registrada ante la superintendencia de industria y comercio para evitar que sea utilizada por terceros.

MERCADO DE CONSUMO: Se refiere a los estudios que permiten perfilar el mercado o demanda del proyecto. Este puede ser de orden local, nacional, regional o internacional.

PLAN DE NEGOCIOS: Documento empresarial que refleja el análisis y la evaluación de un proyecto.

POSICIONAMIENTO: Proceso de ubicar los productos y las marcas en la mente de los consumidores.

RESUMEN EJECUTIVO: (Executive summary): síntesis de un proyecto que se presenta en las primeras páginas de un plan.

SERVICIOS: Son los productos intangibles, es decir, aquellos que no se pueden tocar, oler, gustar, oír o ver, pero que igualmente satisfacen necesidades y deseos de un segmento de la población.

SLOGAN: Frase que se utiliza para causar un impacto en la mente del consumidor.

TARGET: Literalmente, el blanco, es decir, hacia dónde se apunta. En marketing se utiliza para denominar al grupo de consumidores al que la empresa se dirige.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR): Tasa implícita que iguala el valor de los flujos de entrada y salida de una inversión, a la fecha inicial de la misma; es decir, que es la tasa que produce un Valor Presente Neto (VPN) igual a cero.

VALOR PRESENTE NETO (VPN): Equivale a los valores futuros establecidos en los flujos de caja, descontados a una tasa de mercado para ser restadas de la inversión inicial; de tal suerte que para que este sea atractivo desde el punto de vista financiero debe ser positivo (mayor a cero)

VENTAJA COMPETITIVA: Ventaja sobre los competidores para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.¹

¹WESTON and BRIGHMAN. Fundamentos de Administración Financiera, décima edición. Mc. Graw Hill, México, 1994. p. 91

RESUMEN

El objetivo del presente estudio responde a la elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa productora en el sector alimentos de cárnicos para la elaboración de juguetes comestibles naturales para mascotas, en el cual se desarrolla la categoría orientada al mercado de consumidores finales a través de la demanda originada por los dueños de las mascotas, ubicados tanto a nivel nacional como internacional.

Metodológicamente el estudio responde a la investigación de tipo cuantitativa estadística, mediante la aplicación de una muestra de setenta puntos de venta conformados por clínicas veterinarias y tiendas especializadas en la comercialización de artículos para mascotas.

A nivel de resultados importantes se detectó la factibilidad y aprobación del nuevo producto en ambos mercados. En el mercado internacional ante una baja capacidad de oferta para atender un mercado en permanente crecimiento; a nivel nacional, comercializadores de la categoría por la reciente tendencia de sustituir los productos no naturales como los basados en la carnaza por el daño que producen en el organismo de la mascota y por su bajo diferencial en precio y la aceptación del consumidor final, quienes igualmente estuvieron de acuerdo en aceptar este nuevo producto.

PALABRAS CLAVE: Plan de Negocios, Viril, Aprovechamientos Cárnicos Comestibles, Mascotas, Juguetes Comestibles.

ABSTRACT

The objective of this study responds to the development of a business plan for the creation of a producing company in the food sector for meat making toys natural food for pets, which develops the category market-oriented final consumers through demand caused by pet owners, located both nationally and internationally.

Methodologically the study responds to an investigation of quantitative statistics, through the application of a sample of seventy points of sale formed by veterinary clinics and shops specializing in marketing of articles for pets.

At the level of significant results it was detected the feasibility and adoption of the new product in both markets. In the international market due to a low capacity to offer to serve a market in permanent growth; at the national level, marketers of the category by the recent trend to replace products natural such as those based in L'appât damage in the body of the pet and its low differential in price and the acceptance of the final consumer, who also agreed to accept this new product.

KEY WORDS: Business Plan, Virile, royalties edible meat, pets, Toys Edible.

CONTENIDO

| | pág. |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 21 |
| MÓDULO I. ETAPA METODOLÓGICA | 23 |
| 1. FORMULACIÓN DE LA IDEA | 23 |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 23 |
| 2.1. DIAGNÓSTICO | 23 |
| 2.2. JUSTIFICACIÓN | 24 |
| 2.3. FORMULACIÓN | 26 |
| 2.4. OBJETIVOS | 26 |
| 2.4.1 Objetivo general | 26 |
| 2.4.2 Objetivos específicos | 26 |
| 3. MARCO TEÓRICO | 27 |
| 3.1. HISTÓRICO | 27 |
| 3.2. CONCEPTUAL | 29 |
| 3.3. TÉCNICAS PARA OBTENER INFORMACIÓN | 33 |
| 4. TRABAJO DE CAMPO | 35 |
| 4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA | 35 |
| 4.1.1 Población (N) | 35 |
| 4.1.2 Tamaño de la muestra (n) | 36 |
| 4.2. DISEÑO INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION | 37 |
| 4.2.1 Instrumento: La Entrevista | 37 |
| 4.2.2 Instrumento: La Encuesta Estructurada | 41 |
| 4.3. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 43 |
| MÓDULO II. ESTUDIO DE MERCADEO | 66 |
| 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR | 66 |
| 5.1. LA INDUSTRIA | 66 |
| 5.2. ANÁLISIS DE COMPETENCIA | 71 |
| 6. TIPO DE MERCADO | 78 |
| 6.1. SEGÚN COBERTURA GEOGRÁFICA | 79 |
| 6.2. SEGÚN PERFIL DEL CONSUMIDOR | 79 |
| 7. SEGMENTACION DEL MERCADO | 80 |
| 8. MEZCLA DE MERCADEO | 81 |

| | |
|--|------------|
| 8.1. PORTAFOLIO | 81 |
| 8.1.1 Clasificación del portafolio | 83 |
| 8.2. ANÁLISIS DE PRECIOS | 83 |
| 8.3. PLAZA | 85 |
| 8.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN | 87 |
| 9. ANÁLISIS DE MARCA | 91 |
| 10. ANÁLISIS DE PROVEEDORES | 92 |
| 11. PRESUPUESTO DE VENTAS | 93 |
| | |
| MODULO 3: ANALISIS TECNICO – OPERATIVO | 96 |
| | |
| 12. FLUJOGRAMA DE PROCESOS | 96 |
| 13. ESTADO DE DESARROLLO | 97 |
| 14. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO | 98 |
| 14.1. GENERALIDADES | 98 |
| 14.2. PLANES DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS | 98 |
| 14.3 CONTABILIDAD DE COSTOS | 99 |
| 14.3.1 Generalidad | 99 |
| 14.3.2 Definición y naturaleza de los costos por órdenes | 99 |
| 14.3.3 Características del costo por órdenes | 100 |
| 14.3.4 Elementos del costo por órdenes | 100 |
| 14.3.5 Costos Indirectos de Fabricación-CIF- | 101 |
| 14.3.6 Contabilidad de costos generales aplicables | 108 |
| 14.3.7 Costeo Directo (CD) o Costeo Variable (CV) | 112 |
| 14.3.8 Análisis de Punto de Equilibrio (Qo) | 115 |
| 14.4. APLICACIÓN A JVR-CAT | 115 |
| 14.5. CAPACIDAD INSTALADA | 122 |
| 14.5.1 Necesidades técnicas y tecnológicas de la Empresa | 122 |
| 14.5.2 Microlocalización y tamaño | 124 |
| | |
| MODULO 4: ESTUDIO ORGANIZACIONAL | 126 |
| | |
| 15. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 126 |
| 15.1 OBJETO | 126 |
| 15.2. ORGANIGRAMA | 126 |
| 15.3. DISEÑOS BÁSICOS DE CARGO | 127 |
| 15.4. POLÍTICA DE TALENTO HUMANO | 127 |
| 15.5. PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO | 128 |
| 15.6. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS | 130 |
| 15.6.1 Misión | 130 |
| 15.6.2 Visión | 130 |
| 15.6.3 Principios organizacionales | 130 |
| 15.6.4 Objetivos Empresariales | 131 |
| 15.6.5 Ventajas competitivas y propuestas de valor | 132 |
| 15.7. PLAN DE ESTRATEGIAS | 133 |

| | |
|---|------------|
| 15.8. MATRIZ DE CAPACIDADES Y VULNERABILIDADES | 134 |
| 15.9. ORGANIZACIÓN DE ASPECTO LEGALES | 136 |
| 15.9.1 Constitución | 136 |
| 15.9.2 Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial | 139 |
| 15.9.3 Reglamento Interno De Trabajo De La Empresa Bió-Can” S.A.S | 139 |
| 15.10. ESTRUCTURA SALARIAL | 139 |
| 15.11 ENTIDADES DE APOYO | 140 |
| | |
| MÓDULO 5. FINANZAS | 141 |
| | |
| 16. FLUJO DE CAJA PARA LA EMPRESA | 142 |
| 16.1. Gatos Fijos | 142 |
| 16.2. ESTADO DE RESULTADOS | 144 |
| 17. EVALUACIÓN FINANCIERA | 144 |
| 17.1. DETERMINACIÓN DEL VALOR PRESENTE NETO (VPN) | 144 |
| 17.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) | 146 |
| 17.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI) | 147 |
| 17.4. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL | 147 |
| | |
| MÓDULO 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES OPERATIVAS | 148 |
| | |
| MÓDULO 7. IMPACTO DEL NEGOCIO | 149 |
| | |
| 18. IMPACTO INSTITUCIONAL – FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ESUMER | 149 |
| 19. IMPACTO SECTORIAL | 149 |
| 20. IMPACTOS LOCALES Y NACIONALES | 150 |
| 21. POSIBLES IMPACTOS INTERNACIONALES (EN EL CASO DE PLANES DE INTERNACIONALIZACIÓN) | 150 |
| 22. IMPORTANCIA PARA LA FORMACIÓN DEL PROPONENTE | 150 |
| 23. RESPONSABILIDAD SOCIAL | 151 |
| | |
| INFORME EJECUTIVO | 152 |
| CONCLUSIONES | 159 |
| BIBLIOGRAFÍA | 160 |
| ANEXOS | 162 |

LISTA TABLAS

| | pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Base datos población empresarios | 35 |
| Tabla 2. Lista precios | 46 |
| Tabla 3. Requerimientos técnicos y tecnológicos | 50 |
| Tabla 4. Frecuencia demanda | 53 |
| Tabla 5. Portafolio demandado | 54 |
| Tabla 6. Proveedores | 56 |
| Tabla 7. Comunicación | 57 |
| Tabla 8. Sustitutos | 59 |
| Tabla 9. Determinantes demanda | 60 |
| Tabla 10. Nivel satisfacción | 63 |
| Tabla 11. Nivel satisfacción | 64 |
| Tabla 12. Exportaciones totales de juguetes comestibles para GATOS | 68 |
| Tabla 13. Precio líder | 74 |
| Tabla 14. Precios proyectados mercado internacional | 84 |
| Tabla 15. Precios proyectados mercado nacional | 84 |
| Tabla 16. Distribución presupuesto mercadeo etapa introducción | 88 |
| Tabla 17. Proyección ventas año 1 | 94 |
| Tabla 18. Comportamiento CD | 118 |
| Tabla 19. Margen de Contribución Unitario (mc) | 118 |
| Tabla 20. Margen de Contribución Ponderado (MC) | 119 |
| Tabla 21. Nómina | 119 |
| Tabla 22. Gastos fijos mes | 120 |
| Tabla 23. Punto de Equilibrio Unidades Qo | 120 |
| Tabla 24. Plan de Producción y Compras Quinquenio-mes | 121 |
| Tabla 25. Proyección producción y compras | 122 |
| Tabla 26. Infraestructura oficina y planta | 123 |
| Tabla 27. Muebles y enseres | 123 |
| Tabla 28. Intangibles | 124 |
| Tabla 29. Bases consideradas | 141 |
| Tabla 30. Variables Macroeconómicas | 142 |
| Tabla 31. Resumen ventas | 142 |
| Tabla 32. Flujo de caja | 143 |
| Tabla 33. Estado de Resultados | 144 |
| Tabla 34. Inversión requerida | 145 |

LISTA GRÁFICOS

| | pág. |
|---|-----------|
| Gráfico 1. Frecuencia de Demanda | 54 |
| Gráfico 2. Portafolio demandado | 56 |
| Gráfico 3. Proveedores | 57 |
| Gráfico 4. Comunicación | 58 |
| Gráfico 5. Sustitutos | 60 |
| Gráfico 6. Determinantes demanda | 62 |
| Gráfico 7. Nivel satisfacción | 63 |
| Gráfico 8. Recompra-referido | 64 |

LISTA FLUJOGRAMAS

| | pág. |
|--|------|
| Flujograma 1. Cadena productiva | 70 |
| Flujograma 2. De flujo y de proceso de la planta de cárnicos | |

LISTA CUADROS

| | pág. |
|--|-----------|
| Cuadro 1. Perfil competencia | 77 |
| Cuadro 2. Criterios de segmentación del mercado, categoría juguetes comestibles | 80 |
| Cuadro 3. Portafolio proyectado | 82 |
| Cuadro 4. Proveedores potenciales | 93 |

LISTA DE ANEXOS

pág.

| | |
|---|------------|
| Anexo A. Instrumentos | 163 |
| Anexo B. Otras listas de precios | 165 |
| Anexo C. Organigrama | 166 |
| Anexo D. Manual de Funciones | 167 |
| Anexo E. Reglamento Higiene y Seguridad Industrial de la empresa “JVR-CAT” S.A.S | 175 |
| Anexo F. Reglamento Interno de Trabajo de la empresa “JVR-CAT” S.A.S | 179 |

INTRODUCCIÓN

Cada día son más las empresas que se vienen concientizando de la necesidad de modificar sus estilos gerenciales tradicionales, que en su momento histórico funcionaron gracias a una alta atomización de oferentes, por prácticas más planificadas, donde la Administración Estratégica se viene imponiendo como sistema gerencial.

Ha sido precisamente la globalización de los mercados la que ha presionado este cambio obligando a los nuevos empresarios, emprendedores, y empresas ya existentes en general, a diseñar, implementar, evaluar y retroalimentar estrategias más competitivas y acordes a los cambios continuos del entorno.

La nueva idea de negocio, producción y comercialización de juguetes comestibles, no ha estado exenta a estos drásticos cambios, más aún porque una buena parte de su operación comercial, viene siendo dirigida al mercado internacional con drásticos estándares de calidad por las restricciones de organismos internacionales que exigen el cumplimiento de normatividades legales; en tanto a nivel nacional, ha venido cambiando dicho mercado por el ingreso de fuertes retadores, especialmente en la categoría del mercado informal en la oferta de juguetes mezclados y basados en carnaza y otras materias primas no naturales, producto que viene en crecimiento gracias a las nuevas tendencias que en materia de concientización han adquirido los dueños de las mascotas en la necesidad de sustituir estos productos no naturales por aquellos basados en aprovechamientos cárnicos animales para suministrarle a sus mascotas productos más sanos y naturales.

En consecuencia, es el objetivo del presente estudio la elaboración de un Plan de Negocios para la creación de una nueva empresa, la cual se ha proyectado llamar

Industrias **JVR-CAT.**, dedicada a la producción y comercialización de un amplio portafolio de productos en la categoría de juguetes comestibles para mascotas basados en aprovechamientos de partes cárnicas de animal para venta al por mayor en el mercado internacional y al por menor, especialmente en el mercado detallista conformado por clínicas veterinarias y tiendas especializadas en la comercialización de artículos para mascotas (gatos)

Inicialmente el Plan está concebido para la producción y comercialización del producto basado en el viril y otras partes del animal en diversas presentaciones tradicionales y no tradicionales, y cuyo mercado tendrá una cobertura en el mercado internacional y nacional, especialmente en las Áreas Metropolitanas de las principales ciudades del país, como una nueva alternativa en diversificación del producto en cuanto a beneficios para la mascota se refiere.

Con el fin de abordar metodológicamente el estudio, se hace una presentación de un amplio marco teórico - conceptual acerca del tema tratado, incluyendo las diferentes etapas que demanda la creación de un Plan de Negocios, es decir, su estudio de factibilidad mercadológico, técnico y financiero, al igual la estrategia administrativa, legal y operativa del mismo.

MÓDULO I. ETAPA METODOLÓGICA

1. FORMULACIÓN DE LA IDEA

Consiste en efectuar un estudio de prefactibilidad para el montaje de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización nacional e internacional de **juguetes comestibles naturales para gatos**.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1. DIAGNÓSTICO

Analizando la industria de los **juguetes comestibles naturales para gatos** en la actualidad solo existen en Colombia dos empresas que fabrican estos productos, los cuales son distribuidos a nivel internacional, ya que la mayor demanda de este mercado está principalmente en Estados Unidos. Existen allí aproximadamente **más de 60 millones** de gatos que son considerados un miembro más de la familia y por lo tanto este producto es muy apetecido por la gente para el entretenimiento de sus mascotas.

Los productos de carnaza pueden ser una competencia dura inicialmente ya que están muy posicionados en el mercado por el tiempo que llevan, pero gradualmente pueden ir cambiando por los naturales al ver los beneficios que traen para la salud de la mascota, 100% naturales, sin químicos ni preservativos.

El mercado mundial de los productos está creciendo aceleradamente hacia los productos naturales; en Estados Unidos, la FDA², y el ICA en Colombia dieron un plazo no mayor a cinco años para que los productos elaborados de carnaza fueran reemplazados por productos naturales, detectaron que la carnaza afecta la salud de los perros produciéndoles problemas estomacales: gastritis, reflujo y hasta obstrucción del colon.

2.2. JUSTIFICACIÓN

Cada vez se presenta un mayor interés por parte de las instituciones de educación superior en Colombia, en propender porque sus graduados generen ideas de negocios que les permitan, como mínimo, lograr su propia solución de empleo, como respuesta a las deterioradas condiciones, que en materia de empleo se registran en el país, el desempleo es del 11.8%, porcentaje del cual tiene mayor participación la población profesional.³

A medida que se estimule la generación de nuevas ideas de negocios y se materialicen en empresas reales, su impacto económico será positivo y por consiguiente, se estimulará la creación de nuevos empleos.

En lo político, es claro que uno de los objetivos del gobierno central, del presidente Juan Manuel Santos, y legado de Álvaro Uribe Vélez, ha sido el estímulo a la generación de nuevos empleos, y precisamente direccionó su política a estimular la creación de nuevas empresas, proceso que viene liderando el SENA a través de un importante fondo de inversiones, denominado “Fondo Emprender”, mediante el cual se concede un Capital Semilla para aquellos proyectos que muestren una clara viabilidad en lo comercial, técnico y financiero.⁴

2 (Food and Drug Administration: Agencia de Alimentos y Medicamentos o Agencia de Drogas y Alimentos)

3 DANE. Revista enero sobre Calidad de Vida. p. 9

Como un importante diferencial respecto a otros planes de negocios, la nueva empresa se proyecta bajo el nuevo y estratégico enfoque gerencial del proceso productivo dentro del ciclo PHVA⁵ (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar), con lo que se busca de manera continua alcanzar los mayores estándares de calidad en sus productos bajo buenas prácticas productivas, implicándole un monitoreo permanente de sus procesos desde la consecución de la materia prima hasta el despacho del producto final.

No menos importante, incursionar en esta categoría de productos que recibe grandes beneficios en materia de aranceles (o arancel por tratarse de un producto natural y biodegradable-Norma ISO 14.000); además de beneficios tributarios por la devolución del IVA.⁶, permite competir en los mercados externos, toda vez que el producto colombiano (viril especialmente) ostenta un alto reconocimiento en Estados Unidos, Europa, Japón y Canadá.

A nivel académico, el proyecto pretende corroborar los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas, que a través del plan de negocios se fusionan en sus diferentes áreas del conocimiento, como el campo comercial, administrativo y

4TAPIAS OSPINA, Jairo. Desarrollo Empresarial. Guía para la creación de Empresa. Segunda edición. Bogotá D.C.: Norma, 2000. p. 215

5El **ciclo PHVA** es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como la red de procesos la probabilidad de éxito sea mayor.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa.

http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PHVA [consultado febrero 18]

6 DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES-DIAN. Decreto 1075 de abril 3 de 2007, Artículo 875 del Estatuto Tributario.

financiero, negocios internacionales, fundamentales en todo estudio de factibilidad y evaluación de proyectos de inversión.

Como futuras profesionales de Mercadeo Internacional, se abre una latente oportunidad para participar activamente como empresarias de la proyectada empresa, gracias a los actuales apoyos que pueden ser obtenidos de diversas empresas del sector privado y público que hoy estimulan la creación de empresas a través de su programa de “Emprendimiento”

2.3. FORMULACIÓN

¿Se presenta en el mercado un potencial respecto a la oferta de juguetes comestibles naturales para mascotas en el mercado externo e interno?

2.4. OBJETIVOS

2.4.1 Objetivo general.

Elaborar un Plan de Negocios para la producción y comercialización nacional e internacional de juguetes comestibles naturales a partir de los estudios de factibilidad mercadológica, tecnológica y financiera.

2.4.2 Objetivos específicos.

- Elaborar un estudio de mercados mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias que permita conocer la viabilidad comercial para la producción y comercialización nacional e internacional de juguetes comestibles naturales para mascotas.

- Definir los requerimientos y recursos tecnológicos, técnicos y humanos que demanda la estructuración de la nueva empresa.
- Evaluar económica y financieramente la viabilidad de la estructuración de la nueva empresa, considerando su Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), al igual que su Periodo de Recuperación de Inversión (PRI), durante un plan quinquenal (5 años)
- Definir los diferentes elementos estratégicos, gerenciales y administrativos, al igual su naturaleza jurídica con la cual entrará a operar la nueva empresa; así como sus elementos de orden funcional u operativo.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. HISTÓRICO

El primer juguete elaborado para macotas canes fue el popular platillo volador, marca comercial de la compañía Wham-O, que inició su fabricación en 1957 bajo el nombre de Disco Pluto (Pluto Platter) aprovechando el éxito de Pluto, el perro de Mickey Mouse, en los dibujos animados.

Posteriormente cambió su nombre por el de *frisbee* para evitar el pago de derecho de imagen a la compañía Disney. El *frisbee* estimula los instintos cinegéticos del gato, mantiene viva su conducta instintiva de persecución y caza. Divierte al gato, divierte al propietario y hace felices a ambos.⁷

Existen muchas clases de huesos artificiales, desde los de carnaza, hasta los de polipropileno, y se presentan en infinidad de modelos, tamaños, colores, sabores y

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/frisbee> [consultado febrero 18]

texturas. Los productos de carnaza, vienen con formas de bastón, hueso, galleta, etc., también se presentan con diferentes sabores y colores. Constituyen un buen complemento alimenticio, y regulan el tránsito intestinal, también contribuyen con la limpieza de los dientes. Incluso pueden emplearse como alimentación durante un período corto (un fin de semana)

Estos productos no suelen durar mucho, así que no son indicados para el entretenimiento de gatos que quedan muchas horas solos. De los huesos de plástico, se encuentran en diferentes materiales: nylon, polipropileno, poliéster, goma, etc. Son recomendados los productos de goma de alta resistencia, o los mezclados con nylon. La goma se rompe con el sol, el tiempo y la saliva, por eso es recomendable revisar periódicamente el estado de los juguetes del perro, para evitar que se traguen trozos que se desprendan, sobre todo cuando el animal pasa mucho tiempo solo.

A partir de la década de los 40 diversos estudios concluyeron como la masticación es un instinto natural del perro, lo entretiene, mitiga su estrés, y contribuye a evitar la formación de placa bacteriana, mantener las encías saludables y los dientes firmes. Se detectó como darle a la mascota huesos, evitaba que el felino hiciera daños como morder los muebles, zapatos, y todo artículo que se cruce en su camino. Por lo tanto se logra identificar como una de las mejores diversiones que puede tener un gato es masticar un hueso, ya sea natural o artificial. Pero los huesos para gatos no son simplemente diversión, sino que representan un aliado en el mantenimiento de la higiene bucal del gato, y para el funcionamiento intestinal.

Para los felinos, los huesos para gatos son una manera efectiva de ayudarles a aflojar los dientes temporales durante el cambio de dentición, y un masaje calmante para la incomodidad de encías.

En época reciente, años 90, varios frigoríficos de Estados Unidos, en apoyo con la Asociación de Veterinarios, realizan varios experimentos con diferentes razas de gatos al suministrarles huesos a base de viril (órgano reproductor del toro) disecados mediante hornos a temperaturas entre 70 y 90 grados sin que perdiera sus características naturales. Dicho experimento fue todo un éxito, hasta el punto que hoy la FDA y el ICA en Colombia se han pronunciado sobre la necesidad de sustituir los juguetes a base de carnaza por juguetes naturales y comestibles gracias a los altos beneficios que en estos productos se encuentran.

Aunque los huesos naturales son un buen alimento y un ejercicio apropiado, se debe cuidar el origen de los mismos, pues los huesos de pollo o cerdo, se astillan en lascas finas que podrían perforar los intestinos del perro, provocando una muerte dolorosa.⁸

3.2. CONCEPTUAL

De acuerdo con la categoría de estudio referente a la elaboración de un estudio de prefactibilidad tanto comercial, técnica y financiera, y como preámbulo a la elaboración del plan de negocios, se hace necesario considerar la siguiente temática:

En el campo gerencial y administrativo: bajo esta área se desprenden los siguientes conceptos:

- Definición y características de un estudio de factibilidad.
- Información general del proceso investigativo.
- Estudio de mercadológico o tipo comercial: la identificación del mercado potencial y los segmentos que están siendo atendidos; análisis de las

⁸ Estudios realizados por la Asociación Colombiana de Veterinarios.

demandas y ofertas que se originan en la categoría; valoración de la competencia existente (construcción del perfil competitivo: Debilidades y Fortalezas)

- Análisis de los requerimientos técnicos, tecnológicos y humanos y su cuantificación, como requerimientos que determinan la viabilidad del proyecto en términos tecnológicos. Esto es, la factibilidad técnica y tecnológica del proyecto: maquinaria, materias primas, equipamiento, mano de obra.
- Análisis económico y financiero del proyecto, el cual determina la viabilidad financiera en términos de rentabilidad del proyecto. Dicha evaluación económica y financiera determina criterios cuantitativos y cualitativos, al igual las conclusiones de factibilidad económica y el análisis de riesgo o de incertidumbre en la evaluación del proyecto.

La metodología propuesta muestra, como ya se había mencionado, aquellos aspectos fundamentales dentro de un estudio de factibilidad como análisis previo para determinar la pertinencia de un plan de negocios, y por ende la estructuración de la nueva empresa.

En el campo administrativo, el proyecto contempla los módulos o etapas que demanda todo estudio de factibilidad empresarial, tal como los estudios de viabilidad comercial cuya herramienta principal es el estudio de mercados; el análisis de sus requerimientos de tipo técnico y tecnológico; su viabilidad financiera y económica calculada por medio de su Valor Presente Neto y el cálculo de su Tasa Interna de Retorno.

Específicamente, el plan de negocios concibe elementos que han sido bastante homologados por expertos sobre esta materia, especialmente por que dichos

planes se orientan a la búsqueda de recursos públicos o privados para lograr materializarlos en verdaderas unidades productivas.

Inicialmente el Plan incorpora la estructura de mercado, como un punto fundamental para decidir sobre las proyecciones económicas. De allí se desprenden dos conceptos esenciales: el mercado de consumo, de orden local, nacional, regional o internacional, y la variable Competencia, la cual incluye las características del bien, servicio o producto, el precio, comunicación, políticas de venta, fuentes de aprovisionamiento, volumen de compra, volumen de venta, políticas de compra, análisis de la demanda, análisis de la oferta y análisis de la comercialización.⁹

Estos elementos son los que definen el cumplimiento del primer objetivo de todo plan de negocios, tal es el de verificar o determinar la viabilidad o no de la idea de negocio desde el punto de vista del mercado potencial, es decir, que tan aceptado puede ser comercialmente el nuevo producto o servicio.

Superada la primera etapa de viabilidad mercadológica, se agota una importante y consecuente etapa, tal es la determinación de la estructura técnica y tecnológica, en la cual intervienen todos los elementos necesarios para el funcionamiento del nuevo negocio, como tamaño del proyecto, localización de la planta, capacidad de la planta, terrenos y edificios, distribución física (planos), diagrama de recorrido, redes de conducción, equipos y herramientas, maquinaria, muebles y enseres, proceso de producción del bien, capacidad de producción, especificaciones técnicas del producto (materia prima, proveedores, procesos de producción), normas técnicas de calidad, depreciación, valor del bien y vida útil, presentación y acabado final del producto/servicio y empaquetado o presentación del producto.

9 TAPIAS. Op.cit. p. 198

Superada esta etapa, y de hacerse viable la consecución de los recursos técnicos y humanos y su cuantificación, se procede a la última etapa de viabilidad, es decir, mediante la formulación de una estructura financiera, que incluye los costos del montaje y proyecciones para el funcionamiento, proyecciones de ingresos y egresos, se define cómo se van a financiar las inversiones y se efectúa la evaluación sobre el flujo de fondos para determinar su viabilidad financiera. Considera puntualmente rubros como capital fijo, gastos preoperativos, costos de producción, gastos de distribución y ventas, fuentes de financiación, estado de resultados, balances proyectados, flujo y aplicación de fondos, inversiones y gastos, entre otros, que permitan cuantificar y validar el proyecto financieramente, a través del cálculo de su Valor Presente Neto (VPN) y su Tasa Interna de Retorno (TIR)

Como se aprecia, hasta este nivel de aplicación se ha determinado la viabilidad del proyecto o idea de negocio (para el caso de interés, aquí se estaría determinando si es viable la estructuración de la nueva empresa para poder decidir su estructura administrativa). A partir de esta tercera etapa, evaluación financiera del proyecto, se entra a conformar la estructura administrativa con la que se gestionará la nueva empresa. Comprende la administración y organización de la empresa en cuanto a su estructura orgánica, objetivos de las unidades de negocios, planta de personal, manual de funciones, procedimientos administrativos y demás elementos de orden estratégico como la formulación de su misión y visión corporativa.

Paralela a esta nueva etapa es importante entrar a definir la estructura legal del nuevo negocio, es decir, considerar los aspectos legales que son parte de la organización y redundan en la seguridad que se tiene para comenzar a funcionar debidamente; allí se incorporan aspectos como el tipo de sociedad o naturaleza jurídica, su reglamento interno de trabajo y de higiene y seguridad industrial, al

igual la reglamentación de tipo jurídica a la que está expuesto y obligado el tipo de negocio.

En resumen, cuando se aborda metodológicamente un proyecto mediante la metodología de Plan de Negocios, como lo expresan diferentes especialistas e instituciones donde se ha venido liderando “El Emprendimiento” y “Empresarismo”, como el mencionado doctor Jairo Tapias, fundador de la Universidad IDEAS, y la Cooperativa Financiera COOMEVA, líder en el sector en el fomento a la creación de empresas, dichos proyectos contemplan los módulos que demanda todo Plan de Negocios, tal como los estudios de viabilidad comercial, cuya herramienta principal es el estudio de mercados; el análisis de sus requerimientos de tipo técnico y tecnológico; su viabilidad financiera y económica calculada por medio de su Valor Presente Neto y el cálculo de su Tasa Interna de Retorno.¹⁰

Conceptualmente los diagnósticos realizados en esta categoría de productos se han elaborado en forma comparativa entre los juguetes a base de carnaza y los elaborados con aprovechamientos de animal.

3.3. TÉCNICAS PARA OBTENER INFORMACIÓN

Siguiendo las directrices y tecnicismos que exige todo plan de negocios para su diseño, se parte de un análisis del mercado de la población o segmentos del mercado elegido, a partir del cual se extrae una muestra representativa de la misma para proceder, mediante un estudio de mercados y algunas técnicas estadísticas, a inferir sobre dicha población.

¹⁰ HERTZ, David B. Nuevas Técnicas para la Dirección de Empresas. México: Limusa S.A., 2.002. p. 242

Una vez superado el estudio de mercados y determinada su viabilidad, se procede a identificar sus requerimientos que en materia técnica y tecnológica demandada en el proyecto, esto es, establecer las necesidades de infraestructura, mano de obra, equipos, suministros, y en general, todos los elementos físicos que requiere la puesta en marcha de una empresa de esta índole.

Una vez viabilizada la estructura tecnológica, se procede a evaluar financieramente el proyecto a fin de determinar su viabilidad económica, esto es, mediante el empleo de técnicas financieras ampliamente aceptadas, como el concepto de Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y luego la determinación de su Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), se procede a definir sus aspectos legales y administrativos, básicos para la puesta en marcha de todo tipo de proyectos empresariales.¹¹

El instrumento utilizado para fuente primaria, corresponde a la entrevista semi-estructurada. En dicho instrumento no se sigue la secuencia de un cuestionario preestablecido cuyas preguntas son de tipo cerradas, es decir, se considera un cuestionario abierto para explorar más sobre el tema por ser reciente en el medio y por carecer de estudios actuales.¹²

De acuerdo con la naturaleza del estudio, las siguientes serán las técnicas empeladas en la recolección de la información:

11 SENA. Fondo Emprendedor. Revista para la elaboración de planes de negocios en el programa Capital Semilla. Medellín: SENA, 2008. p. 21

12 MIQUEL, Salvador; BIGNÉ, Enrique. Investigación de Mercados. 3ª edición. Madrid:Mc Graw Hill, 2001. p. 118

A nivel de fuentes primarias: se empleará la entrevista a la población conformada por tiendas veterinarias, frigoríficos y comercializadores internacionales y nacionales de la categoría.

A nivel de fuente secundaria: se acudirá a los datos históricos y actuales de Proexport, al igual otros estudios elaborados.

4. TRABAJO DE CAMPO

4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.1.1 Población (N)

La población en estudio se encuentra caracterizada por dos subpoblaciones:

Población 1. Conformada por empresarios expertos sobre el tema de la producción y comercialización de la categoría “Juguetes Comestibles para Mascotas”, tanto en el mercado nacional como internacional.

A continuación se presentan los datos de los directivos que van a participar en la investigación suministrando su información a través de la aplicación de una Entrevista en Profundidad:

Tabla 1. Base datos población empresarios.

| EMPRESA | DIRECTIVO | CARGO | CIUDAD/MUNICIPIO |
|--|------------------------|--------------------|-------------------------|
| Peet Treets | Juan Carlos Zuleta | Gerente | Itaguí |
| Pet Internacional | Sergio Hernández | Gerente | New York |
| Snacks Fiçor Pets S.A (en liquidación) | José Jaime Restrepo S. | Director Comercial | Bello |

Población 2. Tiendas y clínicas veterinarias del Área Metropolitana y Oriente Cercano.

De acuerdo con la base de datos suministrada por la compañía Peet Treets, líder en la comercialización de la categoría a nivel internacional y local, y corroborada mediante directorio telefónico, esta población asciende a 235 unidades muestrales.

4.1.2 Tamaño de la muestra (n)

Para el desarrollo de la investigación mediante recolección de información por fuente primaria, la muestra seleccionada obedece a los 3 directivos empresarios por la importancia de su perfil. En tanto para la aplicación de la encuesta a las tiendas y clínicas veterinarias se procede a determinarla a través de fórmula estadística.

$$n = \frac{P \times Q}{e^2 + \frac{P \times Q}{N}}, \text{ donde:}$$

n: tamaño muestral que aplicada la formula equivale a 68,2 puntos de venta.

NC: Nivel de confiabilidad (para el caso del 90%)

P: probabilidad de éxito (para el acaso 50%)

Q: probabilidad de fracaso (1-P) (para el caso (50%)

e: error máximo permitido (para el caso +- 10%)

z: desviación estándar. Para un nivel de confiabilidad de 90% y un error del 10%, z, equivale a 2.7.

Nota: para efectos académicos se empleará una muestra de 70 elementos poblacionales. Así mismo, las encuestas serán aplicadas en tiendas y clínicas donde actualmente se comercialice el producto, especialmente en los estratos 3 al 6.

4.2. DISEÑO INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

4.2.1 Instrumento: La Entrevista.

Población 1. Empresarios de Medellín que representan a los compradores del exterior.

Es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Su principal ventaja radica en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablar acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o piensa hacer. Pero existe una importante desventaja que limita sus alcances. Cualquier persona entrevistada podrá hablar de aquello que se le pregunta pero siempre dará la imagen que tiene de las cosas, lo que cree que son, a través de su carga subjetiva de intereses, prejuicios y estereotipos.¹³

Entre los diferentes tipos de entrevista se encuentra La Entrevista en Profundidad. La investigación se llevará a cabo mediante el empleo de este tipo de entrevista, que se define como:

“Aquellos encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones. Dicha entrevista permite acercarse a las ideas, creencias, supuestos mantenidos por otros. También es definida como “una serie de conversaciones libres en las que el investigador poco a poco va

¹³ ALVAREZ, Juan L; JURGENSON, Gayou. Cómo Hacer Investigación Cualitativa. Fundamentos y Metodología. México D.F.: Paidós Educador, 2004. p. 192

introduciendo nuevos elementos que ayudan al informante a comportarse como tal".¹⁴

En este caso, los procedimientos o etapas que utilizan los empresarios productores o comercializadores de la categoría Juguetes Comestibles para Mascotas que actualmente representan los compradores en el exterior: Estados Unidos, Canadá, España, Europa y Japón.

Se aplicará este tipo de entrevista debido a que esta permite en el estudio propuesto un mayor acercamiento con la población que cuenta con un alto perfil en cuanto al conocimiento que tiene sobre el sector industrial de productos cárnicos, y específicamente por la experiencia sobre la comercialización de Juguetes Comestibles, tanto a nivel nacional como internacional, es decir, por contarse con un público bastante informado acerca de la categoría en estudio.

En síntesis, este instrumento cuenta con importantes ventajas para el estudio propuesto, como son:

- Mayor profundidad de conocimiento que otros métodos, como el caso de Grupos de Enfoque.
- Se atribuye la respuesta en forma individual, es decir, por ser individual hay mayor confidencialidad y confianza.
- Libre intercambio de información por que no hay presión social de terceros, por lo tanto el entrevistado responde en forma más espontánea y sin temor a ser escuchado por terceros.

Podría decirse que la única desventaja de este método de Entrevista es que refleja algún mayor grado de dificultad en el análisis de la información y sus costos, por

¹⁴ MALHOTRA. Op.cit. p. 99

ser individual y por que en algunos casos requiere de personal profesional de otras disciplinas para la interpretación y análisis de la información recolectada, como el caso de profesionales en psicología.

Protocolo de la entrevista en profundidad.

Como se expresó, se utilizará la Entrevista en Profundidad Individual, la cual es semiestructurada. Una entrevista semiestructurada es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por un cuestionario o modelo rígido¹⁵, por lo que se iniciará con un conjunto de preguntas y de acuerdo con la respuesta se procederá a sondear (profundizar) sobre las respuestas ofrecidas por el entrevistado.

A continuación se presenta un prospecto de entrevista sobre los aspectos que se irán sondeando, es decir, se realizarían preguntas adicionales (por su naturaleza de semiestructurada) que aclaren los demás aspectos. (*Ver anexo A: Instrumentos*)

Procedimiento a seguir para hacer las entrevistas.

A partir de cita previa con los gerentes o administradores de las empresas exportadoras (productores y/o comercializadores), se aplicará la Entrevista en Profundidad. Como se tiene previsto, a partir de preguntas iniciales se procederá a realizar los sondeos (profundidad) que permitan identificar los determinantes que inciden en el proceso de compra de este mercado industrial, tanto a nivel internacional como nacional.

¹⁵ SAMPERI. Op.cit. p.78

Técnica de Análisis.

La técnica apropiada para este tipo de investigación lo constituye el llamado “Análisis de Contenido”, el cual se ha definido por Roberto Samperi como:

“Es una técnica que se basa en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación. Es usada especialmente en las ciencias sociales e incluye normalmente la determinación de la frecuencia con que aparecen en un texto ciertas categorías previamente definidas, tales como ideas, términos o vocablos...El análisis de contenido es útil, especialmente, para establecer comparaciones y estudiar en profundidad diversos materiales ...Gracias a la aplicación de esta técnica, es posible hacer apreciaciones sistemáticas... encontrar coincidencias y discrepancias en entrevistas y, en general, obtener un tipo de información bastante profunda sobre temas especializados o complejos y difíciles de estudiar. La principal ventaja que posee el análisis de contenido es que tiene una base empírica clara y perfectamente accesible, por lo que puede analizarse un texto con menos subjetividad que por otros medios. Su principal desventaja estriba en su costo, pues sólo puede hacer un análisis de contenido de cierta calidad un personal de alta calificación.”¹⁶

Una vez recolectada la información en fuente primaria, sujeto de estudio, se procederá a la transcripción de las entrevistas para ser analizadas considerando los aspectos más relevantes y comunes de las mismas, tal como lo plantea el método en cuestión.¹⁷

La siguiente es la ficha técnica del trabajo de campo.

| |
|--|
| Instrumento utilizado: entrevista dirigida al mercado industrial conformado por productores y/o comercializadores de la categoría “Juguetes Comestibles para Mascotas” |
|--|

| |
|--|
| Fecha ejecución: el trabajo de campo se realizó las semanas 2 y 3 de marzo del presente año. |
|--|

¹⁶ HERNÁNDEZ SAMPERI, Roberto. Metodología de la Investigación. México D.F: McGraw Hill, 1998. p. 261

¹⁷ ALASUUTA, Pertti: The Globalization of Qualitative Research. In: Clive Seale et al.: Qualitative Research Practice. London: Sage, 2004. p. 595-608

| |
|--|
| |
| Población: empresarios de la categoría (se entrevistaron 3 líderes que atienden el mercado internacional). |
| Tamaño Poblacional (N): 9 exportadores (registros Proexport) |
| Muestra seleccionada: 3 exportadores (los de mayor representación en los mercados seleccionados) |
| Localización de la muestra: Área Metropolitana de Medellín y New York |
| Tipo de investigación: cualitativa - exploratoria |

Procesamiento e interpretación de la información.

Para el caso se parte de la técnica de “Análisis de Contenido” de la información suministrada por la población bajo estudio en respuesta a la entrevista aplicada.

Es importante tener en cuenta que en dicho análisis se consideran aquellos aspectos y categorías más relevantes y comunes encontrados en dicho trabajo de campo, a fin de dar respuesta a la formulación de la problemática y el logro de los objetivos formulados. En dicho análisis se hace alusión a las categorías consideradas en el trabajo de campo a través de la Entrevista en Profundidad.

4.2.2 Instrumento: La Encuesta Estructurada.

Población 2. Tiendas Veterinarias y de implementos para Mascotas de Medellín, Área Metropolitana y Oriente Cercano que representan la demanda actual de la categoría.

El instrumento utilizado para fuente primaria, corresponde a la encuesta estructurada. En dicho instrumento se sigue la secuencia de un cuestionario preestablecido cuyas preguntas son de tipo cerradas, es decir, se consideró un cuestionario con una escala de medición para que el encuestado califique cada uno de los factores que se han de medir, por ser el estudio cuantitativo.

Fue elaborado de acuerdo con la Escala de Likert,¹⁸ es decir, aquella utilizada para medir actitudes hacia objetos, hechos o ideas. Este tipo de escalas se basan en la elección de un conjunto de enunciados que permitan en su conjunto medir lo que se desea (habitualmente actitudes)

Metodológicamente, se le presenta al encuestado una serie de declaraciones, tanto positivas como negativas, y se le pide que muestre su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a cada una de ellas. (*Ver anexo A: Instrumentos*)

La siguiente es la ficha técnica del trabajo de campo.

| |
|--|
| Instrumento utilizado: encuesta dirigida al canal detallista Tiendas Veterinarias y de implementos de la categoría Juguetes Comestibles para Mascotas. |
| Fecha ejecución: el trabajo de campo se aplicó las semanas 2 y 3 de marzo del presente año. |
| Población: propietarios o administradores de las Tiendas que tienen la autonomía en la elección de productos y proveedores. Nota: la base de datos fue suministrada por Cámara de Comercio de Medellín de acuerdo a sus registros o matrícula mercantil vigentes. |
| Tamaño Poblacional (N): Según Cámara de Comercio se encuentran 235 ampliamente reconocidas y representativas en la comercialización de Juguetes Comestibles e implementos para Mascotas. |
| Muestra seleccionada: para la exploración se tomó la población ubicada en los nichos objetivos Área Metropolitana en sus municipios y cabeceras. |
| Localización de la muestra: Municipio de Medellín, Área Metropolitana |
| Tipo de investigación: cualitativa - exploratoria |

18 MIQUEL, Salvador; BIGNÉ, Enrique. Investigación de Mercados. 3ª edición. Madrid:Mc Graw Hill, 2001. p. 118

Como se puede apreciar, existe una relación directa entre las etapas que constituyen el Proceso de Decisión de Compra-PDC-, con la formulación de las preguntas anteriores. Se observa como la etapa inicial de identificación de la necesidad se asocia directamente e incluyen preguntas relacionadas con el portafolio de comercialización, que por razones obvias atienden una necesidad básica o primaria, tal es la salud y diversión de la mascota.

Por último, se indaga sobre la última etapa o evaluación post-compra, la cual pretende determinar el nivel de satisfacción del comprador.

4.3. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Previo a la definición y determinación de los elementos que incluyen la fase de Mercadeo, el estudio de mercados cobra relevante importancia, ya que permite la elaboración clara del diagnóstico del mercado en el cual se quiere participar.

Para el efecto se retoma la investigación de mercados mediante la aplicación de la entrevista a la población de empresarios y la encuesta al canal detallista, tiendas especializadas y veterinarias, como fuentes primarias del estudio.

Como metodología, el análisis de la información procede con el orden de las poblaciones estudiadas. Inicialmente se presentan los resultados obtenidos mediante la entrevista aplicada a los empresarios del sector; posteriormente se analizan los resultados de la información obtenida en la población conformada por tiendas y clínicas veterinarias.

Población 1. Empresarios de Medellín que representan a los compradores del exterior.

Instrumento: La Entrevista.

1. ¿De los siguientes productos, cuáles produce/comercializa actualmente en el mercado internacional y/o nacional?

En general, los empresarios comercializan todo el portafolio a nivel nacional aunque a baja escala debido a los problemas que se encuentran en el aprovisionamiento de sus materias primas por parte de los frigoríficos, especialmente en el viril, toda vez que el sacrificio de toro del cual proviene dicho aprovechamiento es bastante bajo. De resto los demás productos gozan de un comportamiento normal.

En esencia, en el mercado en general se comercializa Viril, Hueso Natural, Traquea, Oreja, Tendón, Hueso Relleno, Guargüero (Galleta) y los Cascos (estos a menor escala)

En el mercado internacional, especialmente en Estados Unidos, Canadá, España y Japón los productos de mayor aceptación y rotación están constituidos por el Viril, quien participa en el 80% aproximadamente del total de ventas; le siguen en su orden, Hueso Natural, Traquea, Tendón, Hueso Relleno, y el Guargüero (Galleta). La Oreja y los Cascos apenas vienen entrando pero con una participación bastante discreta.

2. ¿Qué tan importante es para su cliente en el exterior (y nacional) la calidad del producto que comercializa? ¿Este atributo se constituye en determinante importante en la elección de los proveedores que le suministran esta categoría de productos? ¿Por qué razón?

Con respecto a la calidad de producto es indiscutible el nivel de exigencia. Es más, este nivel de exigencia se ha convertido en una constante, no solo en el mercado internacional donde las normas fitosanitarias son de estricto cumplimiento, sino que en Colombia, el INVIMA viene haciendo cumplir esta

importante normatividad, lo que ha permitido que en cierta forma se depure el mercado por que existían muchos comercializadores que no cumplían con estos requisitos y estándares de calidad.

Es claro que la calidad del producto está directamente ligada a la misma calidad que ofrece el proveedor de los frigoríficos, pues en el proceso de producción como tal los niveles de calidad que dependen igualmente de la calidad de la tecnología empleada en el tipo de hornos, normalmente es muy estandarizada.

Es importante aclarar que debido a la escasez de materia prima en Colombia en cuanto al viril se refiere, se está teniendo que acudir al mercado Venezolano, pero con bastantes inconvenientes debido a la corrupción que se presenta en los puntos de control en carretera, pues la importación de estos productos es muy regulada por el presidente Chávez. Esto, obviamente, origina un alto incremento en los costos y por consiguiente en los precios de venta al cliente final.

3. ¿Con respecto al precio de esta categoría, qué opinión tiene de dicho precio de acuerdo con las condiciones del mercado? ¿Estos precios son de alta incidencia al momento de sus clientes tomar la decisión de compra? ¿Se presenta la misma situación para el mercado nacional?

Hay algunos productos que tienen un comportamiento en precio muy similar en el mercado nacional como de exportación. Por ejemplo, el hueso natural y relleno gozan de un mejor precio en el mercado nacional, pero el viril si presenta mayor rentabilidad en el mercado internacional.

Si se comparan los precios en ambos mercados con los fuertes sustitutos que se tiene con base a carnaza, el precio en el exterior es más apreciado, debido a que los productos en carnaza están prácticamente extinguidos por la normatividad vigente, en cambio en el mercado local este producto en carnaza sigue siendo

muy fuerte, por lo que hay que tratar de tener precios muy similares, ya que el mercado se ha ido consientizando de las bondades y beneficios del producto natural y esto ha permitido mejores márgenes de rentabilidad.

A continuación se presentan algunas listas de precios para ambos mercados suministrados por los entrevistados.

Tabla 2. Lista precios.

LISTADO PRECIOS DE VENTA

TRM:1.800

| Producto | U\$ | Unidad Venta | Precio en pesos |
|-----------------------|------------|---------------------|------------------------|
| Traquea | 0,042 | Pulgada | \$ 75,60 |
| Rompe | 0,35 | Unidad | \$ 630,00 |
| Viril | 0,075 | Pulgada | \$ 135,00 |
| Fémur | 1,800 | Unidad | \$ 3.240,00 |
| Hueso Natural | 0,60 | Unidad | \$ 1.080,00 |
| Hueso Blanqueado | 0,70 | Unidad | \$ 1.260,00 |
| Oreja | 0,25 | Unidad | \$ 450,00 |
| Tendón | 0,30 | Unidad | \$ 540,00 |
| Hueso Relleno | 0,80 | Unidad | \$ 1.440,00 |
| Pulmón | 12,50 | Kilo | \$ 22.500,00 |
| Guargüero (Galleta) | 0,04 | Pulgada | \$ 72,00 |
| Lata de costilla 10 " | 0,25 | Unidad | \$ 450,00 |
| Cascos | 0,20 | Unidad | \$ 360,00 |

| | LISTA DE PRECIOS NACIONAL | VALOR VENTA |
|---------------|---|--------------------|
| | actualizado mayo 2010 | TIENDAS |
| CODIGO | DESCRIPCION PRODUCTO | |
| B5 | barquillo x 5 unidades | 2000 |
| CB500G | cabano 500 gramos (110 unidades aproximadamente) | 13000 |
| CBK | * cabano kilo (220 unidades, aproximadamente). | 26000 |
| CB12 | cabano x 12 unidades. peso aprox. 55gr. | 2500 |
| CR | confite de res x kilo (130 unid. aprox.) | 18000 |
| CR60gr | confite de res 60 gramos | 1900 |

| | | |
|--------|---|-------|
| CS5 | costilla de res 5"-6" (ahumada, tocineta) | 1200 |
| CS10 | costilla de res 10"(ahumada, tocineta) | 2100 |
| HR | hojuela de res x 2 (galletas) | 1500 |
| HPB5 | hueso de pata blanqueado 5" (corte en las puntas) | 3000 |
| HP1 | hueso de pata -1 corte | 3000 |
| HP2 | hueso de pata 2 cortes | 3000 |
| HFC | hueso fémur cerdo | 3000 |
| HFR | hueso fémur res grande- <u>calambombo</u> | 7500 |
| HFRM | hueso fémur res mediano - <u>calambombo</u> | 5500 |
| HFR1/2 | hueso fémur de res medio -calambombo | 4500 |
| PT4 | palito toro 4" x 6 unid. | 3900 |
| P430 | *palito de toro 4" paquete x 30 | 18000 |
| PT6 | palito de toro 6" | 2800 |
| PT12 | palito de toro 12" | 4200 |
| PZ12 | pizza can x 12 unid (completa o porcionada) | 3350 |
| PZ30 | pizza can x 30 unid. | 5500 |
| PZ500 | pizza can x libra (84 unid) | 15000 |
| PZ1000 | pizza can x kilo (167 unid) | 25000 |
| S4 | salami x 5 unidades. peso aprox. 70 gr. | 3500 |
| SK4 | salami 4" x kilo | 28000 |
| TN5 | tendón res pequeño | 1346 |
| TN9 | tendón de res grande | 1700 |
| TN5 | tendón recorte x 60 gr. | 1800 |
| RT500 | tendón recorte 500 gramos. aprox. 90 unidades | |

(Ver Anexo B: Otras Listas de precios)

4. ¿Qué otros factores se consideran importantes al momento de decidir la compra de estos tipos de productos tanto en el mercado nacional como internacional (presentación, empaque, justo a tiempo, diversificación o variedad de producto, apoyo publicitario, etc.? ¿Por qué?

En general, podría decirse que en ambos mercados la presentación del producto en caso a envoltura, etiquetas y el respaldo de la normatividad se han convertido en influenciadores de demanda.

Lógicamente que en el mercado internacional se presentan otro tipo de exigencias en materia de embalaje, sellos fitosanitarios, etiquetas y emblemas del importador en cada país.

La variedad de un portafolio es bien importante, incluso, los productores han compartido una sana política especialmente con el mercado internacional, en la medida en que le exigen al importador que les demande la mezcla de productos, ya que era costumbre que solo pidieran el viril, siendo este el producto mas escaso por lo que ya se argumentó.

5 ¿Cuál es su estrategia Comercial?

A nivel nacional se ha logrado desarrollar el mercado de las tiendas especializadas en productos para mascotas, las cadenas y tiendas veterinarias a través de la visita directa con la fuerza de ventas o conjuntamente con los clientes que cuentan con fuerza de ventas y les respaldan con demostraciones, publicidad, eventos, entre otras ayudas.

En el mercado internacional acuden a los llamados *Cluster*, representados por comercializadores, normalmente colombianos que se han residenciado en el exterior y vienen cumpliendo una labor muy importante.

En este mercado se ha hecho fundamental la presencia del productor para apoyar al distribuidor en el extranjero, tanto con material publicitario como muestras gratuitas para que lo trasladen a los compradores finales.

6. ¿Cuál considera Usted es el principal producto sustituto de los juguetes comestibles naturales y su posición competitiva en calidad y precios?

Lógicamente los productos de carnaza se han consolidado en el mercado con mucha tradición y buenos precios, como se ha argumentado, la estrategia del productor ha sido precisamente concientizar los compradores ante la necesidad de suministrarle a sus mascotas productos más naturales que le conservan su salud y tiene igualmente un efecto de ahorro para ellos.

7. ¿Qué tipo de publicidad utilizan?

La convencional. Se trabaja mucho el afiche y los *brochure* con fichas técnicas del producto para que el cliente conozca los beneficios del producto. La presencia en eventos se ha convertido en una fuerte y agresiva estrategia de promoción y divulgación de producto. Últimamente se viene incursionando en el diseño de habladores y pequeños stand con la marca del productor para apoyar los puntos de venta.

8. ¿Cuáles son sus principales competidores nacionales e internacionales?

La verdad es que en este aspecto son prácticamente los mismos productores colombianos y su red de distribuidores, esto debido a que es un mercado bastante estrecho en cuanto a oferta se refiere por los mismos problemas que se tienen de aprovisionamiento de las materias primas, especialmente el viril.

En esencia, en el mercado nacional e internacional participan aproximadamente 10 empresarios, lógicamente con un importante despliegue en materia de distribución y comercialización, que en este caso se estaría hablando de unas 20 empresas comercializadoras.

A nivel internacional hay que considerar que en todos los países donde se distribuye el producto colombiano, se cuenta con unas fuertes competencias en aquellos países donde son muy fuertes en ganadería como el caso de Argentina.

9. ¿A nivel tecnológico cuál es a la infraestructura tecnológica y de personal para iniciar una empresa de esta categoría?

Realmente a nivel de tecnología lo que se requiere son unos buenos hornos con una capacidad no inferior a tendidos de 10.000 productos (en su mezcla) para que sea rentable la operación. Así mismo, son importantes unas adecuadas instalaciones, ya que en este sector existen restricciones por los olores que se desprenden del proceso de secado del insumo.

En cuanto a mano de obra es no calificada por los procesos sencillos que allí se presentan en cuanto a lavado, surtido de hornos, recepción y entregas de producto.

A continuación se presenta una relación de los equipos e insumos en general que demanda el montaje de este tipo de empresas, con sus respectivos precios promedio del sector.

Tabla 3. Requerimientos técnicos y tecnológicos

| EQUIPO | DESCRIPCIÓN | PROVEEDOR | UNID. | VR. UNIT. | VR. TOTAL |
|---------------------------|--|------------------|--------------|-------------------|------------------|
| Hornos Deshidratadores | L galvanizada: 900 unds. | Convenio | 1 | - | Aprox 7.000.000 |
| Hornos Deshidratadores | L galvanizada: 900 unds. 1800 unds. | Definir | 2 | Aprox. 15.000.000 | 30.000.000 |
| Hornos de Deshidratadores | L. galvanizada: laboratorio. 400 unds. | | 1 | 6.000.000 | 6.000.000 |
| Cava congelación modular | 6mx4mx2m) Capacidad 25 | Rojas Hmos | 1 | 25.000.000 | 25.000.000 |

| | | | | | |
|--|------------------|---------|---|-----------|----------------------|
| | Ton (5 w) | | | | |
| Molino con embutidora (cutter incorporado) | Eléctrico 5 w | Tecnas | 1 | 6.000.000 | 6.000.000 |
| Tanque de escaldado Capacidad 2 m ³ gas | marmita | ITRACER | 1 | 3.500.000 | 3.500.000 |
| Mesón acero inox | (1mx2m) | Definir | 4 | 1.000.000 | 4.000.000 |
| Cortadoras | Eléctricas (1 w) | Definir | 2 | 2.000.000 | 4.000.000 |
| Cortadoras | Manuales (1/4 w) | Definir | 3 | 1.000.000 | 3.000.000 |
| Selladora | pedal | Definir | 1 | 1.000.000 | 1.000.000 |
| Herramientas menores | varias | Definir | | | 4.000.000 |
| Equipos oficina | varios | Definir | | | 10.000.000 |
| SUBTOTAL: | | | | | \$103.500.000 |

Nota: hornos con ganchos

10. Teniendo en cuenta que uno de los factores más importantes para el éxito de este tipo de empresas es el aprovisionamiento de las materias primas ¿cómo debe administrarse esta relación empresa-proveedores?

Como se expresó anteriormente, se presentan muchas dificultades en este tema, por lo que se ha optado por hacer negocios en volumen con los frigoríficos del país para poder sostener un adecuado nivel de oferta, especialmente en los mercados internacionales, ya que estos no aceptan despachos parciales, y por el contrario exigen mínimos de venta o de lo contrario no hay negociación.

Por lo anterior, se han visto en la necesidad de realizar alianzas estratégicas entre los diferentes productores a fin de consolidar envíos, de lo contrario sale muy costoso asumir pequeños envíos por los costos de seguros y fletes.

11. En cuanto a la inversión de capital ¿cómo se determinan las necesidades de inversión para el montaje de una empresa productora de juguetes

comestibles para mascotas, considerando su participación tanto en el mercado nacional como internacional? Y ¿cuál es el tratamiento que debe darse a los inventarios?

A parte de la inversión que se expuso anteriormente, a parte de una inversión aproximadamente en equipos de \$110.000.000, se requiere como mínimo 2.5 meses de inventarios mientras se produce y se comercializa, normalmente a 30 días de crédito, lo que demanda en capital de trabajo unos \$150.000.000.

Adicionalmente, podría pensarse en los gastos fijos para una planta de aproximadamente 6 personas y una bodega de unos 150 metros cuadrados, para una cifra mensual de \$20.000.000.

12. Desde el punto de vista legal ¿cuáles son los requerimientos en materia de normatividad para la legalización de su operación?

Son las mismas que regulan la producción y comercialización de productos alimenticios, tanto por parte de la FDA en Estados Unidos como del INVIMA para el caso de Colombia.

Aparte de esto hay exigencias en materia de fumigación del producto y las licencias normales para comercializar y producir productos de base animal.

13. ¿Cómo se vienen comportando los precios de esta categoría de producto tanto para el mercado exportador como para el local?

Como se manifestó anteriormente, los precios son bastante relativos en los mercados atendidos, pero en el caso internacional que es el mercado objetivo fuerte, los precios son bastante atractivos debido al crecimiento de la misma demanda ante una más bien reducida oferta de producto.

14. ¿Qué le recomendaría a los productores y/o distribuidores de Juguetes Comestibles que atienden el mercado internacional y qué recomendaría a los que atienden el mercado nacional?

En ambos mercados realmente las necesidades son las mismas. En especial, quien quiere incursionar en este mercado si no tiene los proveedores asegurados, por así decirlo, es mejor que invierta en otro negocio. De resto como en todo negocio se requiere de una infraestructura en locaciones y equipos, al igual un adecuado capital de trabajo para sostener la operación.

15. ¿Qué le recomendaría a una nueva empresa comercializadora de estos productos para atender el mercado internacional?

Lo mismo que se expresó anteriormente, y en forma muy especial el éxito de este tipo de negocio tanto en el mercado nacional como de exportación si es contar con personal profesional y capacitado en la gestión comercial y de mercadeo, por que la verdad sea dicha, los productores y comercializadores actuales son bastante informales y cortoplacistas que poco invierten en estrategias de mercadeo internacional y nacional por que aún lo consideran gastos de la operación.

Población 2. Tiendas y clínicas veterinarias.

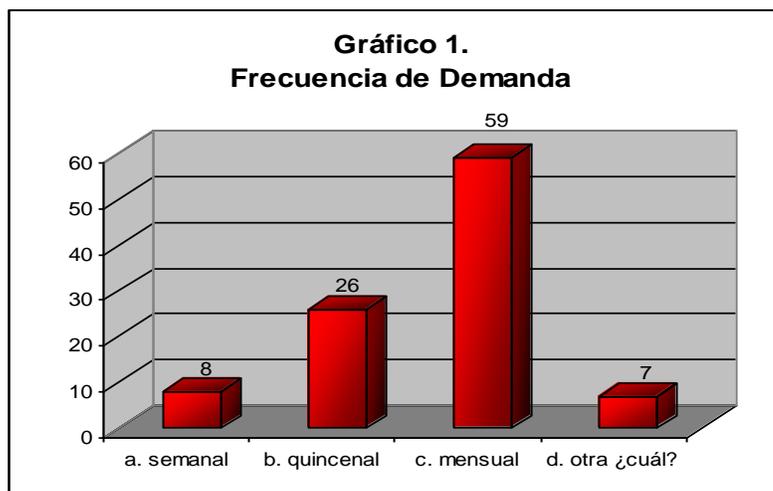
1. ¿Con qué frecuencia compra usted juguetes comestibles para su mascota?

Tabla 4. Frecuencia demanda.

| EVENTO (Frecuencia demanda) | FRECUENCIA ABSOLUTA FX | FRECUENCIA RELATIVA fx (%) |
|--|---|---|
| a. semanal | 6 | 8 |
| b. quincenal | 18 | 26 |
| c. mensual | 41 | 59 |

| | | |
|----------------|-----------|-------------|
| d. otra ¿cuál? | 5 | 7 |
| TOTALES | 70 | 100% |
| Base = 70 | | |

Con una Moda (valor que más se repite) del 59%, se presenta la mayor demanda por parte de esta población hacia la categoría de producto.



Esto implica una alta concentración en el tiempo de demanda y por consiguiente responde comercialmente a una frecuencia de vista de 2 por mes por parte de los proveedores.

2. ¿Los juguetes comestibles para mascotas que usted compró fueron?

Tabla 5. Portafolio demandado.

| PRODUCTO (Portafolio demandado) | Cod. | Mención 1 | Mención 2 | Mención ayuda | TOTALES |
|------------------------------------|------|-----------|-----------|---------------|---------|
| Viril | (1) | 61 | 7 | - | 68 |
| Hueso Natural | (2) | 64 | 2 | - | 66 |
| Traquea | (3) | 28 | 17 | 6 | 51 |
| Oreja | (4) | 3 | 6 | 10 | 19 |
| Tendón | (5) | - | 10 | 12 | 22 |

| | | | | | |
|---------------------|------|----|----|----|-----|
| Hueso Relleno | (6) | 57 | 5 | - | 62 |
| Guargüero (Galleta) | (7) | 25 | 19 | 15 | 59 |
| Cascos | (8) | 1 | - | 7 | 8 |
| Otros: | (9) | - | 5 | 8 | 13 |
| (pizza – trencitas) | (10) | | | | 368 |

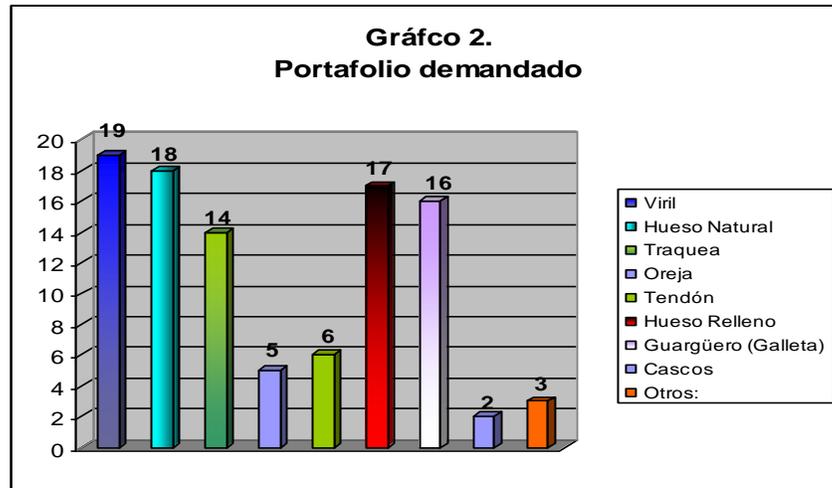
Base: 70

Respuesta múltiple

| EVENTO (Portafolio demandado) | FRECUENCIA ABSOLUTA FX | FRECUENCIA RELATIVA Fx (%) |
|--|---|---|
| Viril | 68 | 19 |
| Hueso Natural | 66 | 18 |
| Traquea | 51 | 14 |
| Oreja | 19 | 5 |
| Tendón | 22 | 6 |
| Hueso Relleno | 62 | 17 |
| Guargüero (Galleta) | 59 | 16 |
| Cascos | 8 | 2 |
| Otros: | 13 | 3 |
| TOTALES: | 368 | 100% |
| Base= 70 Respuesta Múltiple | | |

Pese a que existe un amplio portafolio de productos en el mercado, la mayor demanda se encuentra representada, en su orden, por los productos: Viril, Hueso Natural y Relleno, Guargüero y Traquea, con el 19%, 18%, 17%, 16% y 14%, respectivamente.

Se aprecia igualmente, como el factor ayuda y recordación con ayuda no fue muy representativo, es decir, en su totalidad los compradores tienen muy presente las referencias de mayor aceptación y que deben hacer parte de su oferta en sus puntos de venta.



Lo anterior permite identificar como en dicho portafolio, son 5 productos los que lideran este mercado en cuanto a preferencia se refiere por parte del comprador final e intermediario (este canal permite identificar la aceptación de acuerdo a su rotación o recompra)

3. ¿Cuál es su proveedor (es) de estos productos?

Tabla 6. Proveedores.

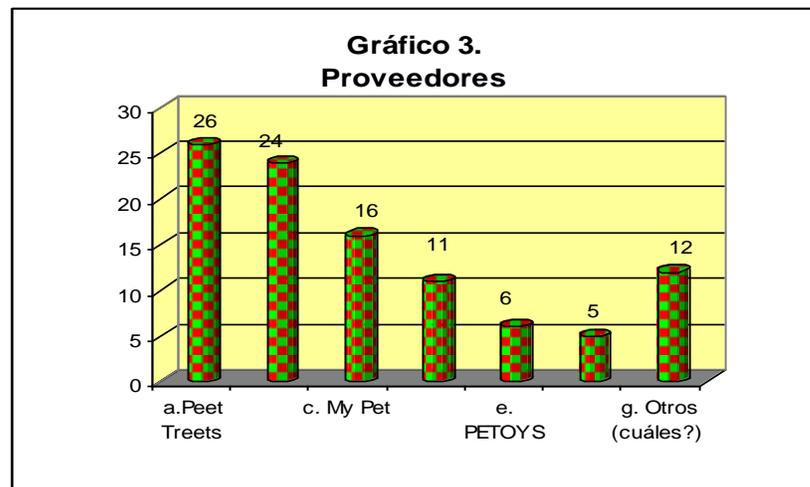
| EVENTO (Proveedores) | FRECUENCIA ABSOLUTA FX | FRECUENCIA RELATIVA fx (%) |
|-------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| a. Peet Treets | 31 | 26 |
| b. Toy & Toy | 29 | 24 |
| c. My Pet | 19 | 16 |
| d. Danzara Products | 13 | 11 |
| e. PETOYS | 8 | 6 |
| f. Mascota Planet | 6 | 5 |
| g. Otros (¿cuáles?) | 14 | 12 |
| TOTALES: | 120 | 100% |

Base: 70

Respuesta múltiple

Otros proveedores: Animal Pet, Kanú, Jaramillo Pet CIA, Accesorios MCS.

De los 6 proveedores más significativos, se observa como el 66% está representado solo en 4 grandes proveedores, es decir, ostentan una importante participación del mercado en este canal detallista (formato independiente de tiendas y consultorios). Este comportamiento permite identificar una alta concentración en cuanto a oferta y demanda se refiere.



Asimismo, es de considerar que muchas de estas marcas son comercializadas por terceros y no directamente por el dueño de la marca (productor), por que fueron identificados ya que muchos de los productos y referencias se encuentran con la imagen corporativa del fabricante (sticker o etiqueta comercial y hay algunos en los puntos de venta que tienen habladores o material publicitario ayuda ventas como vitrinas y pequeños stand)

4. ¿Cómo conoció usted a estos proveedores?

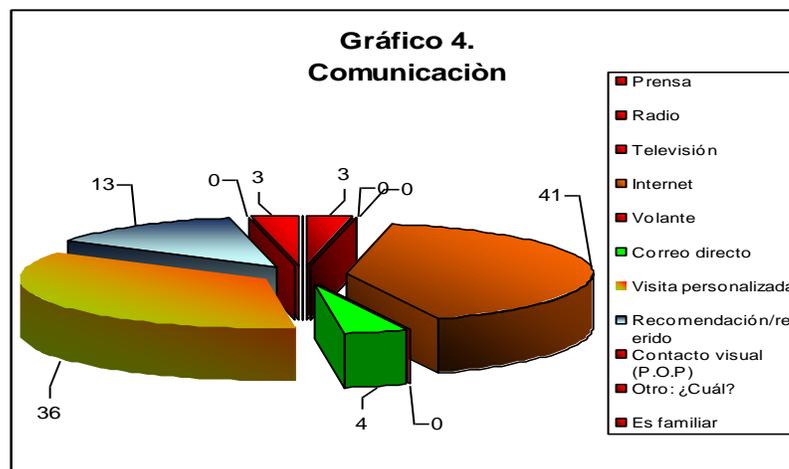
Tabla 7. Comunicación.

| EVENTO (Comunicación) | FRECUENCIA ABSOLUTA FX | FRECUENCIA RELATIVA fx (%) |
|----------------------------------|---------------------------------------|---|
| Prensa | 2 | 3 |
| Radio | - | - |
| Televisión | - | - |
| Internet | 29 | 41 |

| | | |
|-------------------------|-----------|-------------|
| Volante | - | - |
| Correo directo | 3 | 4 |
| Visita personalizada | 25 | 36 |
| Recomendación/referido | 9 | 13 |
| Contacto visual (P.O.P) | - | - |
| Otro: ¿Cuál? | 2 | 3 |
| Es familiar | | |
| TOTALES: | 70 | 100% |

Base= 70

Con una Moda del 41%, el Internet se convierte en el medio de comunicación más utilizado por esta población de pequeños empresarios (puntos de venta) que acuden a dicho medio a buscar alternativas de proveedores de la categoría.



No menos importante, muy de cerca con el 36%, la visita personalizada se ha convertido en un canal de información y comercialización directo por parte de fabricantes y/o distribuidores. Es decir, la presencia de fuerza de ventas en este canal es una práctica común que viene cobrando fuerza en este mercado.

Lo anterior pone de manifiesto como los medios de comunicación tradicionales, tanto masivos como volanteo, correo directo y otros, no logran un impacto importante en este perfil de compradores.

5. Al momento de decidir sobre la compra de sus juguetes comestibles para mascotas ¿usted consideró otras alternativas diferentes?

Tabla 8. Sustitutos.

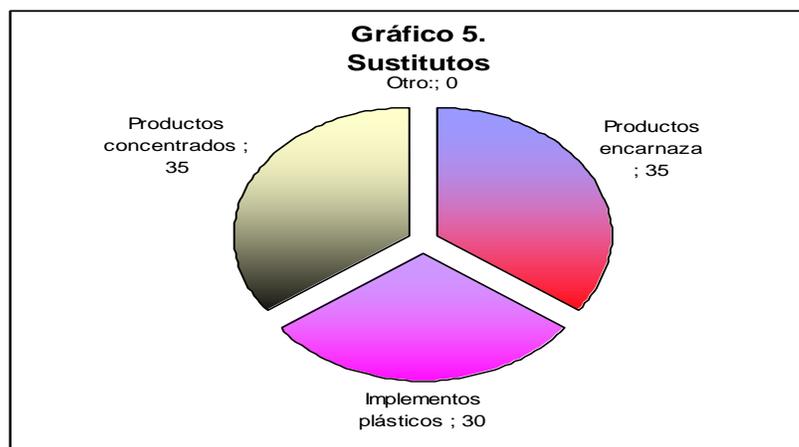
| ALTERNATIVA / PRODUCTO | Cod. | Mención 1 | Mención 2 | Mención ayuda | TOTALES |
|-------------------------------|-------------|------------------|------------------|----------------------|----------------|
| Productos en carnaza | (1) | 64 | 4 | 70 | 68 |
| Implementos plásticos | (2) | 59 | 3 | - | 62 |
| Productos concentrados | (3) | 70 | - | - | 70 |
| Otro: | (4) | - | - | - | |

| EVENTO (Sustitutos) | FRECUENCIA ABSOLUTA FX | FRECUENCIA RELATIVA fx (%) |
|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Productos encarnaza | 68 | 35 |
| Implementos plásticos | 59 | 30 |
| Productos concentrados | 70 | 35 |
| Otro: | - | - |
| TOTALES: | 197 | 100% |

Base= 70

Respuesta Múltiple

Si bien es cierto esta categoría de productos naturales viene penetrando fuertemente estos mercados, también es de considerar como algunos productos sintéticos aún se conservan en la demanda de la categoría.



Se destaca, como el producto basado en carnaza logra un 35% de participación como producto sustituto de los naturales, mas no implica que lo esté desplazando, sino que viene a complementar el portafolio de la categoría.

Es de aclarar que la alternativa mencionada por el total de la población (70 encuestados) acerca de la demanda de productos concentrados (35%), no hace parte de la categoría bajo estudio, toda vez que los productos concentrados a los que hicieron referencia obedece al cuidado como alimento básico de la mascota, y por lo tanto no entra a competir en la categoría de juguetes comestibles ni sintéticos.

6. ¿Por qué razón (es) decidió comprar sus juguetes comestibles para mascotas?, califique su importancia de 1 a 5 siendo 1: no importante y 5: muy importante

Tabla 9. Determinantes demanda.

| RAZONES (Determinantes demanda) | Cod. | 5: | 4: | 3: | 2: | 1: | TOTALES |
|------------------------------------|------|-----------|-----------|----------|----|----|---------|
| Capacitación sobre el producto | (1) | 18 | 2 | 1 | - | - | 21 |
| Por la salud de la Mascota | (2) | 62 | 8 | - | - | - | 70 |
| Los precios | (3) | 44 | 10 | 5 | | | 59 |
| Tiempo de entrega | (4) | 18 | 12 | 1 | - | - | 31 |
| Garantía del producto | (5) | 48 | 10 | 2 | 2 | - | 62 |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|------|----|---|---|----|---|----|
| Ofertas / promociones | (6) | - | - | 7 | 2 | 2 | 11 |
| Servicio personalizado | (7) | 31 | 9 | 2 | - | - | 42 |
| Respaldo de marca | (8) | - | - | - | - | 5 | 5 |
| Trayectoria en el mercado | (9) | - | - | 4 | 5 | - | 9 |
| Experiencia en compra | (10) | - | - | - | 19 | 6 | 25 |
| Los clientes se los solicitaron | (11) | 67 | 1 | - | - | - | 68 |
| Otro: ¿cuál? | (12) | - | - | - | - | - | |

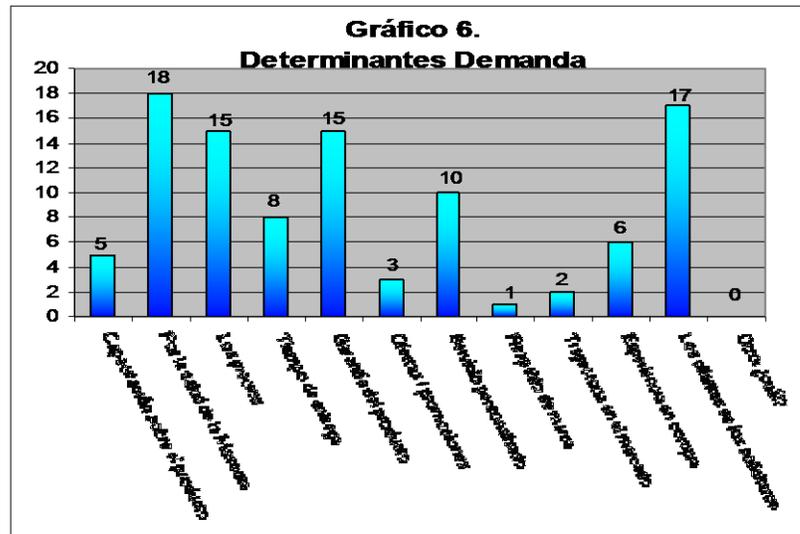
| EVENTO (Determinantes demanda) | FRECUENCIA ABSOLUTA FX | FRECUENCIA RELATIVA fx (%) |
|---|---------------------------------------|---|
| Capacitación sobre el producto | 21 | 5 |
| Por la salud de la Mascota | 70 | 18 |
| Los precios | 59 | 15 |
| Tiempo de entrega | 31 | 8 |
| Garantía del producto | 62 | 15 |
| Ofertas / promociones | 11 | 3 |
| Servicio personalizado | 42 | 10 |
| Respaldo de marca | 5 | 1 |
| Trayectoria en el mercado | 9 | 2 |
| Experiencia en compra | 25 | 6 |
| Los clientes se los solicitaron | 68 | 17 |
| Otro: ¿cuál? | - | - |
| TOTALES: | 403 | 100% |

Base=70

Respuesta Múltiple

Tendiendo en cuenta la teoría sobre el Comportamiento del Consumidor, cuyo principal exponente es el escritor Philip Kotler, se identifican los más importantes determinantes o influenciadores (motivos) que estimulan la demanda. Sobresale, dentro de las diferentes menciones, el interés por la salud de la mascota (18%), seguida muy de cerca con el factor solicitud de los clientes con el 17%, y en tercer

lugar igual muy de cerca con iguales porcentajes del 15%, la calidad del producto y los precios.



Las implicaciones de estos factores de compra a la luz de mercadeo son bastante significativas. En primer lugar, se aprecia una alta sensibilización por parte de esta población hacia la necesidad de brindar productos naturales a las mascotas; en segundo lugar, es muy fuerte la presencia del comprador final en términos de su exigencia hacia la categoría, lo que permite, a la vez, identificar la posible recompra de los mismos. Por último, pese a que estos productos en forma comparativa a los tradicionales como la carnaza y otros azúcares, tienen un mayor precio, dicho precio se compensa con el llamado “Plus” del producto, básicamente en su beneficio natural.

7. De acuerdo con el comportamiento de sus ventas ¿usted considera que sus clientes después de comprar los juguetes comestibles para sus mascotas el producto satisfizo las expectativas que ellos tenían de estos productos?

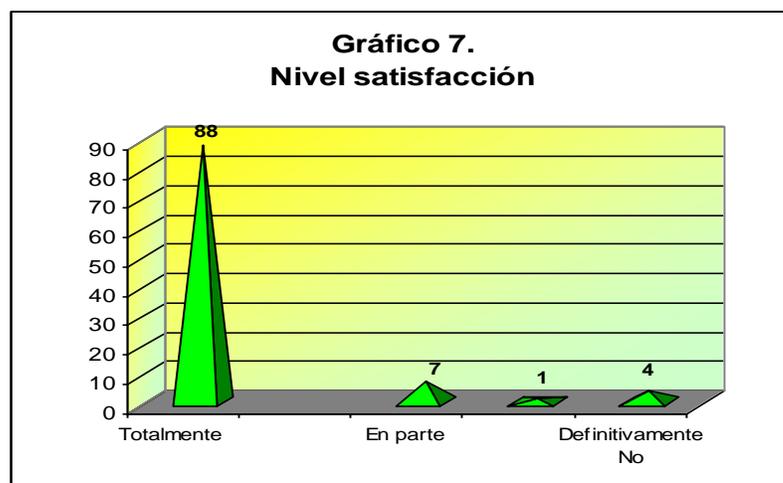
Tabla 10. Nivel satisfacción.

| EVENTO (Nivel satisfacción) | FRECUENCIA ABSOLUTA FX | FRECUENCIA RELATIVA fx (%) |
|--|---------------------------------------|---|
| Totalmente | 61 | 88 |
| En parte | 5 | 7 |
| Indiferente | 1 | 1 |
| Definitivamente No | 3 | 4 |
| TOTALES: | 70 | 100% |

Base=70

El nivel de satisfacción se determina a través del comportamiento post-compra (última etapa del proceso de Decisión de Compra-PDC-, formulado también por el escritor mencionado Kotler)

La mejor forma de establecer este nivel de satisfacción es hacerlo a través de las encuestas de satisfacción directamente con el consumidor final, pero los canales de comercialización, como el caso actual, permite obtener una muy aproximada evaluación sobre este comportamiento post-compra, y es el reflejado en los volúmenes de venta de producto.



Además, en el estudio la mayoría argumentaron como sus clientes normalmente son los mismos, es decir, no son clientes ocasionales por tener la historia clínica de su mascota, o en aquellos negocios donde sólo comercializan el producto, cuentan con el registro o base de datos de sus clientes.

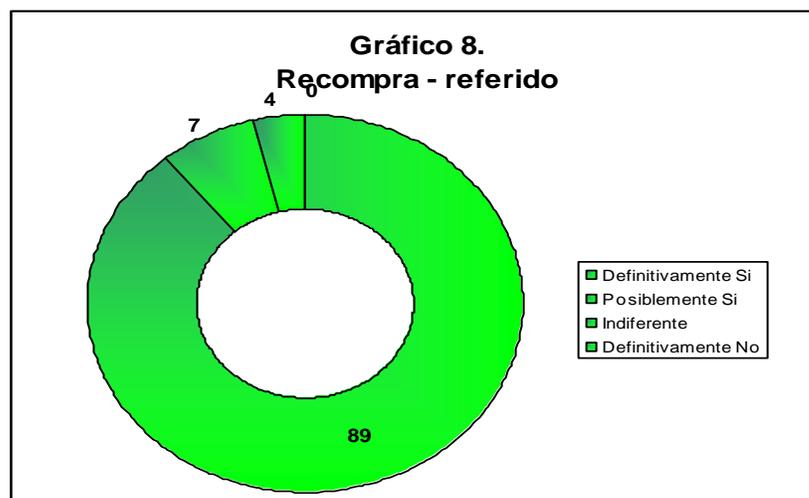
8. ¿Usted utilizaría nuevamente este producto o lo recomendaría?

Tabla 11. Nivel satisfacción.

| EVENTO (Recompra - referido) | FRECUENCIA ABSOLUTA FX | FRECUENCIA RELATIVA fx (%) |
|---|---------------------------------------|---|
| Definitivamente Si | 62 | 89 |
| Posiblemente Si | 5 | 7 |
| Indiferente | 3 | 4 |
| Definitivamente No | - | - |
| TOTALES: | 70 | 100% |

Base: 70

Este cuestionamiento se encuentra directamente relacionado con la pregunta anterior, toda vez que se espera que ante un adecuado nivel de satisfacción en el consumidor o comprador final, se logre una recompra del producto, y la presencia del llamado “referido”



Lo anterior lo corrobora una Moda del 89% que rotundamente manifestó su disposición tanto para la recompra del producto como a recomendarlo a sus clientes y colegas, lo que significa, que este nivel de satisfacción se convierte en importante medio de divulgación y promoción de la categoría.

MÓDULO II. ESTUDIO DE MERCADEO

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR

5.1. LA INDUSTRIA

PET: significa mascotas

TREATS: juguetes

La actividad principal es la exportación, importación, fabricación, comercialización, de juguetes comestibles para mascotas elaborados con los subproductos del ganado.

El potencial de crecimiento en los últimos cinco años ha logrado acceder a grandes plantas en donde se incrementa la presencia de los hornos para obtener más capacidad de procesamiento de materia prima y así poder atacar los mercados de E.U, Canadá y Europa.

Para la distribución de los productos en Colombia los empresarios han definido trabajar con empresas que distribuyen productos caninos ya reconocidos quienes ya tiene una logística implementada en el país y se encargan de vender los productos a los almacenes del agro, clínicas veterinarias y tiendas de mascotas. Esto ha originando importantes alianzas estratégicas.

Quien define la compra en el momento inicial es el dueño de la mascota, el cual se inclina por la presentación, el precio y por sus características especiales que lo

hace único y es que no contienen ningún químico ni preservativo, lo que lo hace 100% natural y permite que su mascota esté libre de problemas estomacales como gastritis y reflujo y además de que lo entretiene y lo desestresa.

La edad de los posibles compradores oscila desde los 10 años en adelante, y no existe diferencia de sexo o nivel socio económico. En cuanto a la situación geográfica no hay problema, ya que en todos los hogares de todos los estratos sociales existen mascotas.

Por su parte, una latente oportunidad en el mercado norteamericano se ha originado por las restricciones puestas por la FDA, la cual es responsable de:

- Proteger la salud pública mediante la regulación de los medicamentos de uso humano y veterinario, vacunas y otros productos biológicos, dispositivos médicos, el abastecimiento de alimentos en el país, los cosméticos, los suplementos dietéticos y los productos que emiten radiaciones.
- Favorecer la salud pública mediante el fomento de las innovaciones de productos.
- Proveer al público la información necesaria, exacta, con base científica, que le permita utilizar medicamentos y alimentos para mejorar su salud.

Las responsabilidades de la FDA se extienden a los 50 estados de Estados Unidos, el Distrito de Columbia, Puerto Rico, Guama, las Islas Vírgenes, Samoa Americana y otros territorios y posesiones de Estados Unidos.

Hoy en los países más desarrollados, los propietarios de mascotas están buscando sustituir diferentes tipos de juguetes producidos a partir de piel o cuero de vaca y cerdo, sintéticos o de fibra por otra generación de productos 100% naturales que aporten en la digestión y salud de sus animales.

Según la American Veterinary Medical Association sólo en los Estados Unidos existen más de 60 millones de perros como mascotas, de acuerdo al más reciente censo. Tendiendo en cuenta que la población de los Estados Unidos, según el último censo disponible, realizado el primero de abril de 2010, era de 308.745.538 habitantes, con un promedio de 4 habitantes por hogar, es decir, aproximadamente 77 millones de hogares, la presencia de mascotas por hogar asciende a casi 1.3 mascotas.¹⁹, lo que implica que se encuentra un mercado altamente atractivo para esta categoría de producto.

Información suministrada por el Dane y Proexport, en el solo cuatrienio 2003 al 2006 se comenzó a incursionar fuertemente en los mercados externos de EE.UU y Europa, cifra que hoy se ha duplicado.

Tabla 12. Exportaciones totales de juguetes comestibles para mascotas

| EXPORTACIONES TOTALES DEL PRODUCTO | | | | | | | |
|------------------------------------|------------|----------------|----------|----------------|----------|-------------------------------|----------|
| 2003 | | 2004 | | 2005 | | 2006 Enero - Septiembre | |
| PESO NETO (Kg) | FOB (US\$) | PESO NETO (Kg) | FOB US\$ | PESO NETO (Kg) | FOB US\$ | PESO NETO (Kg) | FOB US\$ |
| 30,554 | 159,374 | 158,328 | 454,761 | 120,925 | 519,148 | 145,209 | 543,274 |

Fuente de información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE-

Como se aprecia en la tabla anterior, sólo en los últimos 9 meses del año 2006, se logran colocar en este mercado de Estados Unidos y Europa algo más de 145 toneladas de producto (especialmente juguetes de viril secado), para unas ventas de 543.274 dólares, lo que permite identificar un mercado en permanente crecimiento.

¹⁹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

Los nuevos lineamientos de la FDA y el ICA ya han sido aceptados por clientes internacionales que están manifestando el deseo de hacer grandes negocios con Colombia, esto da pie para buscar los recursos económicos necesarios para poner en marcha este proyecto empresarial, el cual contará con toda la logística y la infraestructura necesaria para suplir las necesidades del mercado.

Los tratados que tiene Colombia con respecto a la exportación de estos productos tiene un alto beneficio, ya que no están grabados con ningún tipo de arancel, y además está considerado como un país libre de fiebre aftosa, por tanto estos productos gozan de un gran privilegio para el ingreso a los Estados Unidos. Y además, el precio de la materia prima es competitivo y se consigue con facilidad en los frigoríficos de todo el país certificados por el ICA (con las limitaciones de sus niveles de producción)

Por su parte la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas, ATPDEA, prorrogando y ampliando las preferencias del ATPA., al igual por Colombia pertenecer a los países suscritos al Sistema Armonizado (SA), le permite al exportador colombiano contar con importantes prerrogativas, considerando además que este año es muy posible que se cristalice el Tratado de Libre Comercio-TLC- entre Colombia y Estados Unidos.²⁰

La siguiente es la Matriz DOFA que permite establecer sus más importantes comparaciones:

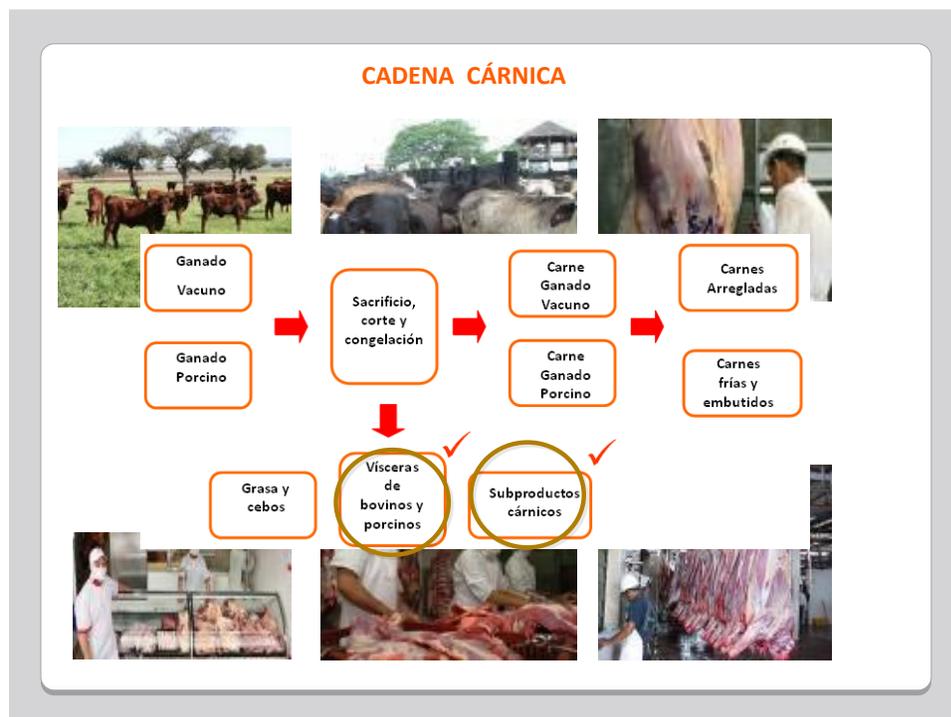
| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Alto costo en comparación a los elaborados con carnaza. | <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas exigencias legales en el mercado internacional y nacional para sustituir la carnaza por base animal. - Crecimiento del número de mascotas en el mercado internacional. - Control drástico en el sacrificio de |

20 MORALES, Carlos. “Plan de exportación” 3º edición, México: Pearson Educación, 2010. p. 78

| | |
|--|---|
| | ganado permite una mayor oferta de buenas prácticas de manufactura en el sector. |
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> - 100% natural. - Biodegradable. - Protege el medio ambiente. - Beneficios: rico en vitaminas, protege la salud oral. - Diversión. | <ul style="list-style-type: none"> - Alto posicionamiento de marcas tradicionales de productos de carnes. - Limitación de proveedores de viril por la baja participación de sacrificio de ganado macho. |

A nivel mundial, y particularmente en Colombia, se ha establecido la tecnificación de las cadenas productiva, la cual se aprecia en el siguiente flujograma.

Flujograma 1. Cadena productiva.



El proceso productivo se enmarca dentro del ciclo PHVA (Planificar – Hacer –

Verificar – Ajustar), con lo que se busca de manera continua alcanzar los mayores estándares de calidad en sus productos bajo buenas practicas productivas, implicándole un monitoreo permanente de sus procesos desde la consecución de la materia prima hasta el despacho del producto final

5.2. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

A nivel nacional se encuentran competidores industriales en cuanto a los juguetes comestibles naturales y son:

SNACKS: Medellín exportador
EXMACO: Medellín exportador.

En cuanto a los competidores a nivel nacional de los juguetes de carnaza existen muchas empresas que están muy posicionadas debido al tiempo que llevan en el mercado nacional y mundial.

Algunas de ellas son:

Productos can s.a. Juguetes de carnaza
Natural Pet: juguetes naturales
Mascolandia: juguetes de carnaza y otros

En el mercado internacional estos productos son conocidos en todo el mundo, teniendo mayor demanda Estados Unidos, Canadá y Europa.

El éxito de estas empresas depende de:

- en cuanto ventas es que toda la producción que tengan está vendida en el exterior, por eso es importante mantener un flujo constante de materia prima, la cual va a garantizar el cumplimiento puntual con los clientes.

- mantienen un grupo de buenos vendedores y mercaderistas bien entrenados y ubicados por zonas para cubrir todas las ciudades de Colombia.

- buena publicidad con afiches, pendones, volantes, etc.

Los productos de carnaza pueden ser una competencia dura inicialmente ya que están muy posicionados en el mercado por el tiempo que llevan, pero gradualmente pueden ir cambiando por los naturales al ver lo beneficios que traen para la salud de su mascota, como son de que son 100% naturales, sin químicos ni preservativos.

La característica que hace diferente a Pet Int, como líder del mercado de los demás fabricantes de estos juguetes, es que con la experiencia adquirida en estos dos años han desarrollado nuevos productos, y nuevas estrategias de operación que les han permitido agilizar los procesos de producción, además el aprovechamiento del material que queda como “desperdicio”, de la materia prima elaborada, la cual reutilizan sacando otros productos que se pueden vender a muy bajo costo con muy buen margen de utilidad.

Este tipo de industria necesita de una localización estratégica en la ciudad, ya que se proyectan puntos directos de venta en la misma, por ello se pretende la distribución de los productos en tiendas y clínicas veterinarias que es donde mas van los dueños de las mascotas.

Por otro lado, las empresas están ubicadas en diferentes sectores, no industrial, lo que representa una amenaza por que no se permite ubicación en zonas

residenciales por los productos que se manejan. Los olores y residuos que se producen en la elaboración de estos productos son contaminantes, y muy olorosos, pero son fáciles de controlar.

Los precios se fijan sacando los costos de producción, a esto le suman los gastos fijos, más una ganancia del 60% al 150 %; según el producto y se puede resumir así:

- compra de materia prima
- flete o transporte.
- gastos de servicio público
- gastos de empaque y etiqueta
- salarios y prestaciones sociales
- arriendo bodega
- otros.

En cuanto a la competencia, los precios se encuentran en igual proporción tanto para los productos exportados, como para las ventas nacionales. Solo varían los diseños que cada empresa tiene en algunos productos que hacen la diferencia con otros.

Lo que más se quiere es proyectar una buena imagen de los productos, que estos sean asequibles al bolsillo del consumidor y que vean las ventajas de comprar un producto natural.

La imagen que se ha querido proyectar es que es un producto natural:

- libre de químicos y preservativos.
- lo desestrea
- lo entretiene
- no le produce problemas estomacales

El producto estrella en el mercado americano son los viriles de toro (Bull Pizzles) estos se venden por pulgadas y no por peso, se clasifican según su diámetro, de esto depende su costo; el precio por pulgada varía de la siguiente forma:

En el mercado Norte Americano:

Teniendo en cuenta que Pet Int le maquilara a un distribuidor en Estados Unidos que este a su vez lo vende al comprador quien etiqueta y lo pone a la venta al cliente final:

- Viril delgado menos de 1/2" el valor es de u\$ 0.05 la pulgada.
- Viril normal que va de 1/2" a 1" el valor es de u\$ 0,075 la pulgada.
- Viril grueso que es mayor a 1" el valor es de u\$ 0.08 la pulgada.

La pata se aprovecha 3 subproductos que son:

- el hueso (con cortes - sin cortes) se vende a u\$ 0,60 ctvs. Unidad.
- el tendón largo se vende a 0,20 ctvs. Unidad
- el tendón corto se vende a 0.10 ctvs. Unidad

En el mercado colombiano:

Según estudio de mercado realizado los precios con respecto a la competencia tienen un margen mínimo de diferencia en Colombia así:

Tabla 13. Precio líder.

| Nombre del producto | Precios venta de PET INT | Precios venta de competencia |
|---------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Femur de cerdo | \$3.800 | \$4.000 |
| Fémur de res (calambombo) | \$9.000 | \$10.000 |
| Cábano 500 gr. | \$15.000 | \$17.000 |

El margen de utilidad por producto son:

- el viril tiene un margen del 50%
- el hueso de pata un margen del 120%
- el hueso fémur de cerdo 200%
- la tráquea un 60%
- cábano un 150%

El nivel de ventas requerido mensualmente como mínimo por empresas es de \$90.000.000.

En exportaciones se maneja un adelanto del 50% con la orden de pedido y el otro 50% a entrega a entera satisfacción. En Colombia se maneja factura de contado, 15 y 30 días.

En cuanto a Colombia se está empezando a notar un crecimiento en el consumo de los Juguetes Comestibles Naturales para Mascotas, ya que las personas están cambiando de mentalidad con respecto al cuidado de sus mascotas. Y además notan que a las mascotas este producto les gusta, los entretiene y los desestrea. La gente se da cuenta que al ser 100% natural, no perjudican la salud de su mascota.

Para llevar una imagen clara a los compradores se utilizan todos los recursos de la publicidad y el mercadeo; brindándole a los consumidores una imagen clara de lo que son estos productos y las bondades que tienen con respecto a otros.

Todos los medios son apropiados para promover los **JUGUETES COMESTIBLES NATURALES PARA MASCOTAS**, como son:

- la entrega de volantes en zonas residenciales.
- afiches en todos los puntos de ventas.

- realización de eventos de mascotas.
- pendones ubicados en estos mismos eventos,
- comerciales de T.V. regional
- degustaciones en ciclo vías, eventos, entre otros
- avisos publicitarios en el vehiculo propio.

Para evaluar la efectividad de todos los medios usados en el mercadeo se tienen en cuenta:

- encuestas realizadas a los clientes en cada punto de venta
- encuestas realizadas en zonas aledañas a los puntos de venta
- visitas a los puntos de ventas como clínicas veterinarias, centro de adiestramiento de mascotas, peluquerías caninas y tiendas del agro.

A través de encuestas y las mismas ventas se refleja la aceptación de los productos.

El equipo de ventas es importante ya que ellos se ubican por zonas y en sus visitas a los clientes están al tanto de los nuevos productos en el mercado canino y cuales se venden más según los estratos sociales.

Los competidores en este mercado se encuentran ampliamente diferenciados y localizados, por las mismas restricciones que en el mercado mundial se tiene sobre el aprovisionamiento de materias primas.

La competencia en los mercados a atender está caracterizada de a siguiente manera.

Cuadro 1. Perfil competencia.

| EMPRESA | LOGO | TIPO/CLASE | MERCADOS ATENDIDOS | PORTAFOLIO |
|----------------------|------|-----------------|--------------------------|--|
| Snacks for Pets S.A. | | Producto | Internacional y nacional | Viril y otros |
| Pet Internacionall | | Productor | Internacional | Toda la categoría |
| Petoys | | Productor | Internacional y nacional | Todo la categoría |
| Toy & Toy | | Comercializador | Nacional | Viril y juguetes y carnaza |
| Danzara Products | | Comercializador | Nacional | Todo el portafolio y ropa |
| Mascota Planet | | productor | Internacional | Toda la categoría |
| PET TREATS | | Productor | Internacional y nacional | Toda la categoría: especializado en Viril |
| Kanú, | | Comercializador | Nacional | Toda la categoría, accesorios e indumentaria |
| Animal Pet | | Comercializador | Nacional e internacional | Toda la categoría y eventos |

Como se aprecia, representan una oferta mas bien concentrada y diversificada en sus portafolios, tanto nacionales como internacionales. Se destaca como fuertes competidores de oferta conjunta, tanto nacional como internacional, las empresas Pet Intencional y PET TREATS, por tener importantes proveedores de viril y otros aprovechamientos directamente de los mas grandes frigoríficos del país y Venezuela.

6. TIPO DE MERCADO

A través del estudio de mercados o investigación de mercados se pretendió:

- Determinar la viabilidad comercial de la categoría juguetes comestibles para mascotas, tanto en el mercado nacional como internacional, a fin de desarrollar un portafolio de productos competitivo en ambos mercados.
- Analizar las marcas actuales que han logrado un posicionamiento de los competidores más fuertes de la categoría, a fin de realizar una propuesta de la marca a posicionar según los perfiles de los mercados a atender, al igual sus "plus" o valores diferenciadores.
- Analizar de la competencia actual, en el mercado nacional e internacional en cuanto a su estructura de precios hacia el canal, a fin de fijar y determinar la estrategia de precios y sus consecuentes márgenes de contribución a través del sistema de costo Directo o Variable.
- Identificar los medios publicitarios y estrategias promocionales empleadas por los empresarios actuales de la categoría, a fin de diseñar las estrategias comunicacionales o publicitarias como los mecanismos promocionales a emplear en ambos mercados.
- Determinar los canales de distribución o de intermediación empleados tanto en el mercado nacional como internacional, a fin de diseñar la estrategia y política de distribución que permita el ofrecimiento de un Justo a Tiempo (JIT) en los mercados a atender.
- Identificar la red de aprovisionamiento o de proveedores que viene

abasteciendo el mercado en cuanto a los recursos necesarios para el montaje de la nueva empresa, en materia tecnológica, insumos y materias primas en general.

- Analizar las fuerzas de la oferta y demanda actual con miras a establecer un presupuesto de ventas para los primeros 5 años (plan quinquenal) del proyecto, tanto en participación en el mercado nacional como internacional.

De acuerdo con la investigación se potencializan los siguientes tipos de mercados:

6.1. SEGÚN COBERTURA GEOGRÁFICA

- **Internacional:** se proyecta atender los mercados de: Estados Unidos, Canadá y Europa (especialmente España)

- **Nacional:** representado por las principales ciudades del país, en su orden: Medellín, Bogotá, Cali, Santanderes.

Para ambos mercados, a excepción de Medellín cuya venta será directa con personal de la nueva empresa, se acudirá al intercambio comercial al mayoreo, es decir, a través de empresas comercializadoras dedicadas a la distribución con fuerza de ventas propia y bajo la modalidad de contrato comercial (sin vinculación laboral sino sobre el manejo de listas de precios con descuentos por distribución)

6.2. SEGÚN PERFIL DEL CONSUMIDOR

De acuerdo con la naturaleza del portafolio y su categoría, productos comestibles para mascotas, estos son adquiridos directamente por el propietario de la mascota a través de tiendas especializadas, tiendas veterinarias y supermercados y grandes superficies donde se encuentra codificada dicha categoría. Por lo tanto

este mercado obedece al llamando Mercado Consumidor, bajo la consideración que la cultura frente a las mascotas, es considerarla como un miembro mas de la familia.

7. SEGMENTACION DEL MERCADO

Bajo la consideración que este tipo de categorías se convierte en un complemento en las compras que realizan los dueños de las mascotas respecto a su alimento básico, los segmentos del mercado de acuerdo al perfil del comprador final responden a los siguientes lineamientos o criterios de segmentación:

Cuadro 2. Criterios de segmentación del mercado, categoría juguetes comestibles.

| CRITERIOS DE SEGMENTACION | SEGMENTOS TIPICOS DEL MERCADO |
|---------------------------|--|
| GEOGRÁFICOS | |
| País/ región | Estados Unidos, Canadá, España, Colombia en sus ciudades principales: Medellín, Bogotá, Cali, Santanderes (Áreas Metropolitanas) |
| Urbana-rural | Urbana |
| DEMOGRÁFICOS | |
| Ingreso | Clase media baja en adelante: estratos 3 al 6 |
| Ciclo de vida familiar | Especialmente donde se de presencia de niños, pensionados, personas adultas con tiempo libre y normalmente solas. |
| Clase social | Media baja, media, media alta y Alta |
| PSICOLÓGICOS | |
| Estilo de vida | Actividades ecológicas, opiniones ante la conservación y cuidado animal y ecológico |
| Valores | Por la conservación de la vida, la protección ambiental y animal. |
| CONDUCTUALES | |

| | |
|---------------------|---|
| Beneficios Deseados | Busca de compañías, paseos al aire libre, desestrés |
| Tasa de uso | Usuario individual |

8. MEZCLA DE MERCADEO

Conocida como la Mezcla de Mercadeo conformada por las variables internas de la empresa frente a las cuales se tiene un control relativo. Determinación de: portafolio de productos, precios, comunicación y promoción y canales de distribución.

8.1. PORTAFOLIO

De acuerdo con los resultados del estudio, se retoman las preguntas y respuestas que dieron lugar a la decisión del portafolio a producir y comercializar en ambos mercados, nacional e internacional.

Según los empresarios:

¿De los siguientes productos, cuáles produce/comercializa actualmente en el mercado internacional y/o nacional?

Según su apreciación, el mercado nacional demanda toda la categoría pero debido a la poca oferta por limitaciones en las materias primas se ven restringidos en dicha oferta.

A nivel internacional, la demanda está dada por la mayoría de productos, siendo el viril el de mayor participación con un 80% del total de la demanda.

Según los demandantes detallistas:

¿Los juguetes comestibles para mascotas que usted compró fueron?

| EVENTO (Portafolio demandado) | FRECUENCIA ABSOLUTA FX | FRECUENCIA RELATIVA Fx (%) |
|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Viril | 68 | 19 |
| Hueso Natural | 66 | 18 |
| Traquea | 51 | 14 |
| Oreja | 19 | 5 |
| Tendón | 22 | 6 |
| Hueso Relleno | 62 | 17 |
| Guargüero (Galleta) | 59 | 16 |
| Cascos | 8 | 2 |
| Otros: | 13 | 3 |
| TOTALES: | 368 | 100% |
| Base= 70 Respuesta Múltiple | | |

En esencia, el portafolio proyectado para la nueva empresa estará constituido por los siguientes productos:

Cuadro 3. Portafolio proyectado.

| MERCADO | PARTICIPACIÓN PROYECTADA (%) | PORTAFOLIO | PRODUCTOS LÍDERES |
|---------------|------------------------------------|---|----------------------|
| Nacional | 30 | Viril (19%), Hueso Natural y Relleno (18% y 17%), Guargüero (16%) Traquea (14%) | Los mismos |
| Internacional | 70 | Viril (80%), Hueso Natural, Traquea, Tendón, Hueso Relleno, y el Guargüero (20%) Baja rotación: La Oreja y los Cascos. | Viril |

8.1.1 Clasificación del portafolio.

De acuerdo con la clasificación del portafolio seleccionando, este obedece a los productos de **Consumo Básico** y de **Conveniencia**. Desde el punto de vista Básico, esta categoría se caracteriza por ser una compra de rutina o de alta frecuencia. Como se aprecia en las encuestas, el canal compra normalmente para cada 15 30 días, es decir, los consumidores finales (compradores y las mascotas) rotan el producto con esta frecuencia, y cuyos puntos de venta obedecen especialmente a este tipo de formato de tiendas especializadas o cadenas y grandes superficies.

En cuanto a su clasificación como bienes de Conveniencia, por obedecer a productos que se han convertido en una necesidad para la mascota por los beneficios que estos brindan en materia de desestrés y por su característica de ser naturales evitan problemas de salud en la mascota. Es decir, el comprador (dueño de la mascota) ha incluido esta categoría de productos en la canasta de consumo de su mascota como un bien necesario de primera necesidad.

8.2. ANÁLISIS DE PRECIOS

El criterio de fijación de precios para esta categoría de productos está determinado por las condiciones del mercado, tanto en el ámbito nacional como internacional. Además, no será política de la nueva empresa entrar a competir con precio, pues según los estudios esta variable no es determinante de demanda por prevalecer el factor calidad y justo a tiempo en la colocación del producto.

En consecuencia, la política de la nueva empresa será la de fijar los precios de venta promedio en el mercado. Lo que si se tendrá en cuenta en el sistema de costo será el método del Costeo Directo o Variable, es decir, aquel precio que absorbe solo los Costos Variables (mano de obra, materias primas y los Costos

Indirectos de Fabricación-CIF); se pretende determinar el Margen de Contribución (Diferencia entre el Precio de Venta y el Costo Variable: PV – CV), a fin de establecer cual ha de ser la contribución que el precio de venta ofrecerá para cubrir los gastos de administración y ventas y generar una utilidad deseada.

Los siguientes son los precios de venta establecidos para la nueva empresa:
En el mercado internacional.

Tabla 14. Precios proyectados mercado internacional.

| LISTADO PRECIOS DE VENTA | | | Dólar 10800 |
|--------------------------|-------|--------------|-----------------|
| Producto | U\$ | Unidad Venta | Precio en pesos |
| Traquea | 0,042 | Pulgada | \$ 75,60 |
| Rompe | 0,35 | Unidad | \$ 630,00 |
| Viril | 0,075 | Pulgada | \$ 135,00 |
| Fémur | 1,800 | Unidad | \$ 3.240,00 |
| Hueso Natural | 0,60 | Unidad | \$ 1.080,00 |
| Hueso Blanqueado | 0,70 | Unidad | \$ 1.260,00 |
| Oreja | 0,25 | Unidad | \$ 450,00 |
| Tendón | 0,30 | Unidad | \$ 540,00 |
| Hueso Relleno | 0,80 | Unidad | \$ 1.440,00 |
| Pulmón | 12,50 | Kilo | \$ 22.500,00 |
| Guargüero (Galleta) | 0,04 | Pulgada | \$ 72,00 |
| Lata de costilla 10 " | 0,25 | Unidad | \$ 450,00 |
| Cascos | 0,20 | Unidad | \$ 360,00 |

Tabla 15. Precios proyectados mercado nacional.

| LISTA DE PRECIOS NACIONAL | VALOR VENTA CANAL TIENDAS ESPECIALIZADAS Y CADENAS |
|---|---|
| DESCRIPCION PRODUCTO | |
| barquillo x 5 unidades | 2000 |
| cabano 500 gramos (110 unidades aproximadamente) | 13000 |
| * cabano kilo (220 unidades, aproximadamente). | 26000 |

| | |
|---|-------|
| cabano x 12 unidades. peso aprox. 55gr. | 2500 |
| confite de res x kilo (130 unid. aprox.) | 18000 |
| confite de res 60 gramos | 1900 |
| costilla de res 5"-6" (ahumada, tocineta) | 1200 |
| costilla de res 10"(ahumada, tocineta) | 2100 |
| hojuela de res x 2 (galletas) | 1500 |
| hueso de pata blanqueado 5" (corte en las puntas) | 3000 |
| hueso de pata -1 corte | 3000 |
| hueso de pata 2 cortes | 3000 |
| hueso fémur cerdo | 3000 |
| hueso fémur res grande- <u>calambombo</u> | 7500 |
| hueso fémur res mediano - <u>calambombo</u> | 5500 |
| hueso fémur de res medio -calambombo | 4500 |
| palito toro 4" x 6 unid. | 3900 |
| *palito de toro 4" paquete x 30 | 18000 |
| palito de toro 6" | 2800 |
| palito de toro 12" | 4200 |
| pizza can x 12 unid (completa o porcionada) | 3350 |
| pizza can x 30 unid. | 5500 |
| pizza can x libra (84 unid) | 15000 |
| pizza can x kilo (167 unid) | 25000 |
| salami x 5 unidades. peso aprox. 70 gr. | 3500 |
| salami 4" x kilo | 28000 |
| tendón res pequeño | 1346 |
| tendón de res grande | 1700 |
| tendón recorte x 60 gr. | 1800 |
| tendón recorte 500 gramos. aprox. 90 unidades | |

Nota: Es importante considerar que en el mercado nacional se contará con un portafolio ampliado para poder ofrecer un portafolio similar al de la competencia, no necesariamente produciendo todos los productos sino a través de la comercialización de otros productores o mayoristas.

8.3. PLAZA

La plaza determina los canales de distribución o intermediación empleados para hacer llegar el producto al consumidor final. Como se expresó en la política de segmentación, la nueva empresa utilizará dos canales:

Canal Indirecto o Nivel 1 (corto).

Esta venta directa se realizará en el mercado local, Medellín, a través de la fuerza de venta directa contratada por la empresa. Esto es, los asesores comerciales harán presencia en el canal detallista conformado por las tiendas especializadas, tiendas veterinarias, cadenas y grandes superficies, minimercados y superetes para la oferta del producto, tanto para ventas de contado como a crédito según restricciones de la oferta y la política comercial. Se proyecta que por su cercanía a la planta y capacidad de respuesta este canal puede participar en un 60% del total nacional (considerando que las ventas totales nacionales representan el 30% total de la compañía, y el 70% en el mercado internacional)

Canal Indirecto Nivel 2 y 3 Semilargo y Largo.

Como se manifestó en el tipo de segmentación, se acudirá en el mercado nacional e internacional a empresas intermediarias en la comercialización. En algunos casos dichas empresas atenderán los canales detallistas referenciados en el sistema Nivel 1, es decir, se atenderán en las demás ciudades de Colombia (40% de las ventas nacionales) los formatos de tiendas, canales, grandes superficies, etc. En el mercado internacional se aplica este sistema de venta por intermediación tipo Largo, toda vez que allí existen grandes compradores denominados **Brokers**, es decir, son agentes que actúan como intermediario entre compradores y vendedores. El broker es responsable de facilitar la comunicación entre los participantes en la compraventa y su objetivo es que se produzcan el mayor número de transacciones a satisfacción de las partes.

Por su característica comercial, en este canal se presentan agentes compradores agencias, mayoristas, minoristas, para atender mercados o canales más directos como tiendas especializadas y grandes y pequeños formatos. Esta situación se presenta debido a que el mercado internacional requiere de grandes despachos para lograr economías de escala ante lo cual en ocasiones se asocia con

productores (caso en Colombia) y otros compradores internacionales para lograr la consolidación de container que de forma individual les sería difícil por las necesidades de músculo financiero. En consecuencia, las ventas del mercad internacional participarán en un 70% del total empresa, con los precios ya establecidos por la competencia de esta categoría.

Es importante considerar que en el mercado internacional los esfuerzos de mercadeo los realiza el intermediario en el exterior y sus compradores, lo que le permitirá a la nueva empresa un mayor músculo financiero para atender el mercado nacional donde si se requiere de mayor acompañamiento al canal.

8.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

- Publicidad:

En respuesta al perfil de los segmentos utilizados, la estrategia publicitaria se orientará de la siguiente forma:

En el mercado nacional:

La estrategia de servicio personalizado o ***Mercadeo Relacional 1 a 1***, será sin lugar a dudas la carta de navegación de la nueva empresa, por lo cual se impartirá antes de su marcha (*inicio de la empresa*) todo un programa de servicio al cliente como requisito básico para ingresar a la Empresa. (los costos de este programa son subsidiados por el SENA)

Dentro de la inversión inicial de Mercadeo se tiene contemplada la suma de \$10.000.000 en papelería y estrategia de lanzamiento en afiches, catálogos y Show Room. Dicho presupuesto tendrá la siguiente distribución inicial.

Tabla 16. Distribución presupuesto mercadeo etapa introducción:

| CONCEPTO | VR. UNITARIO | VR. TOTAL |
|---|---------------------|---------------------|
| Show Room | - | 3.680.000 |
| Afiches (10) | 25.000 | 250.000 |
| Pendones (5) 50 x 120 | 270.000 | 1.350.000 |
| Catálogos de productos (200) | 7.500 | 1.500.000 |
| Tarjetas personales: fuerza de ventas, gerencia (1.000) | - | 220.000 |
| Souvenires (lapiceros , agendas) (100) | 9.000 | 900.000 |
| Capacitación al personal (30 horas) | 70.000/hora | 2.100.000 |
| TOTAL: | | \$10.000.000 |

Mediante alianzas estratégicas con productores de concentrados como Solla y otros se participará en Eventos y jornadas para vacunación, desfiles y todo tipo de eventos caninos.

Adicionalmente se elaborarán 100 miniestand con la marca propia JVR-CAT, para entregarlos en comodato a los puntos de venta representados en tiendas especializadas y veterinarias. El costo aproximado de cada miniestand es de \$350.000, para una inversión en la etapa de introducción y crecimiento que asciende a \$45.000.000. La práctica común es que el proveedor entregue el stand al distribuidor y éste lo pague a cambio de los eventos externos que realiza el fabricante permitiéndole la ubicación de stand de servicios veterinarios, es decir, se realiza una negociación basada en el intercambio de servicios.

El empaque que hace parte integral del producto contará con los distintivos de marca, página Web y la ficha técnica o nutricional del producto.

En el mercado internacional:

Este mercado por sus niveles de exigencia requiere de una estrategia de

relaciones públicas con los compradores intermediarios en el exterior, caso los Brokers, quienes directamente con sus compradores finales son quienes determinan el tipo de publicidad, incluso envían los diseños para su publicidad comercial.

Debido a que en Colombia existe una limitada capacidad de respuesta para el abastecimiento al mercado internacional, es común que los diferentes productores se asocien para desarrollar el mercadeo en el exterior a través de los intermediarios. En consecuencia se proyecta destinar un presupuesto de \$20.000.000 entre las productoras de viril del país (en promedio 10) para el envío de las muestras. Este valor es obsequiado por los frigoríficos pero en especie, es decir, no apoyan con dinero sino con producto. Por lo tanto, la inversión no es representativa para cada empresa en particular. Además, una vez realizado el lobby en el exterior, es tradicional que después de materializar negociaciones, la función comercial siga siendo de carácter impersonal.

En consecuencia este tipo de productos no requiere despliegues en medios masivos, aunque una estrategia de este tipo podría impactar en los hogares colombianos y en otros países para generar posicionamiento de marca, pero esto se logrará a través de un mercadeo directo con los intermediarios, por que sus puntos de venta especializados generan un alto nivel de confianza en los compradores finales (dueños de mascotas). Por lo anterior, es muy importante la selección de puntos de venta con un alto contenido de merchandising para estimular demanda en los mismos.

Es importante considerar que la presencia en eventos masivos lo que pretende es dar a conocer el producto y los canales de distribución o puntos de venta donde los compradores pueden adquirir el producto.

Estos serán algunos de los afiches a ubicar en los eventos, por invocar recreación,

- Estrategia promocional.

A nivel internacional se enviarán muestras sin valor comercial (subsidiados por los frigoríficos) por ser casi que la única práctica que se viene haciendo en este mercado. Es decir, las degustaciones y obsequios de producto son determinadas por los compradores en el exterior.

A nivel del canal directo nacional, se hará obsequios de productos tipo degustación a través de estos intermediarios, y se posicionará la venta de “docena de catorce” en la etapa de introducción únicamente por un periodo de 6 meses. Esto debido a que la empresa será muy intensiva en el manejo de eventos masivos, donde promocionará no solo el producto sin los puntos de venta, lo cual podrá generar alianzas estratégicas entre productor y canal a fin de minimizar costos y optimizar el efecto promocional. Es importante considerar que los costos de estas promociones son subsidiadas por los frigoríficos bajo la condición de comercializar no solo el viril sino los demás aprovechamientos que para ellos son desperdicio y la nueva empresa los pagará en retribución a las promociones u obsequios a realizar.

En este sentido, el apoyo por parte de los frigoríficos en el mercado nacional es permanente por lo expresado anteriormente, cifra que podría ubicarse en una tonelada mes que en cifras de costos no alcanza a los \$500.000 en producto terminad por el bajo costo del aprovechamiento (desperdicio)

9. ANÁLISIS DE MARCA

Para lograr un alto nivel de recordación o posicionamiento (Top Of Mind) en los segmentos atendidos, la marca a emplear será la misma en los mercados nacionales e internacionales.

Su eslogan corporativo: *"Aliméntalo Naturalmente"*, al igual su serigrafía manifiestan un lenguaje descomplicado y juvenil que invita al juego, la diversión entre niños y mascotas.

La mascota y sus colores (ecológicos) permiten un impacto emocional y de ternura en ese segmento.

La siguiente imagen siempre estará presente en todo tipo de evento y publicado en los miniestand de los puntos de venta a fin de ir creando ese posicionamiento de marca deseado.

10. ANÁLISIS DE PROVEEDORES

En esta materia, se hace indispensable relacionar solo aquellos proveedores que producen o comercializan el Viril, por ser este insumo la materia prima de mayor demanda en el mercado internacional (a nivel nacional también es importante pero hay muchos más productos de alta demanda que no se producen con esta materia prima, como cávanos, tendones, orejas, cascos, etc). Es decir, los proveedores de materia prima a nivel nacional y para los mercados nacionales para la fabricación

de otros productos diferentes al viril, no tienen restricción de oferta alguna.

En consecuencia, los principales proveedores para el mercado internacional son los siguientes:

Cuadro 4. Proveedores potenciales.

| PROVEEDOR | LOCALIZACIÓN | PRODUCTOS OFRECIDOS | PRECIO DE VENTA | VENTAJAS Y DESVENTAJAS |
|---|-------------------|---------------------------------------|------------------------|---|
| Fricocauca S.A | Caucasia | Todos: Viril y demás aprovechamientos | Según oferta y demanda | Ventaja: precio viril (\$3.000 kg.) Desventaja: capacidad pcción (1 tonelada semanal) |
| Jesús García | Bello | Viril | \$ aprx. \$4.400 | Ventaja: fuerte en frigoríficos de Venezuela y Cúcuta Desventaja: alto precio |
| Frigoríficos Costa Atlántica | Sucre, Atlántico | Viril y otros | \$3.000 kg. | Desventaja: viril muy delgado y poca capacidad de producción |
| Frigorífico Envigado y Medellín (feria de ganado) | Enviado, Medellín | Viril y otros | \$3.5000 kg. | Ventaja: grueso del viril Desventaja: politizado (no le venden sino a clientes especiales referidos) y con poca capacidad de producción. |

11. PRESUPUESTO DE VENTAS

De acuerdo con las condiciones del mercado, el siguiente es el presupuesto de ventas en la mezcla de producto, considerando que es el viril el producto estrella con una participación del 70%.

Teniendo en cuenta la capacidad de producción con los tres hornos proyectados la entrega mensual para el primer año de operación, obedece a los precios fijados en el mercado internacional:

Nota: los productos dados en promoción no afectan el presupuesto de ventas por ser subsidiados por los frigoríficos.

Tabla 17. Proyección ventas año 1.

| CANTIDADES EN UNIDADES | DESCRIPCION | VALOR UNITARIO (CENTAVOS DE DÓLAR) | MERCADO INTERNACIONAL (70%) | MERCADO NACIONAL (30%) | VALOR VENTA EN DÓLARES |
|--------------------------------|----------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|
| 50.000 | Viril 12" | 0.075 | 31.50 | 13.500 | Us 45.000 |
| 30.000 | Viril 6" | 0.075 | 9.450 | 4.050 | Us 13.500 |
| 30.000 | Hueso de res | 0.60 | 12.600 | 5.400 | Us 18.000 |
| 20.000 | Fémur de cerdo | 0.45 | 6.300 | 2.700 | Us 9.000 |
| 30.000 | tendones | 0.20 | 4.200 | 1.800 | Us 6.000 |
| 1000 kilos | Cábano x kilo | 13.5 | 9.450 | 4.50 | Us 13.500 |
| TOTAL DE VENTAS MENSUAL | | | Us 73.500 | 31.500 | |

Nota: a partir del segundo año, se logra un incremento del precio de venta del 1.5% promedio año (años 2 al 5), mas las cantidades se consideran estables por las mismas limitaciones de la materia prima. Es importante considerar que p ee a que el incremento se encuentra por debajo de la inflación (proyectada entre un 3 y 4 %), se debe a que se trabajará con una TRM de \$1.800, considerando que según las proyecciones de los expertos se tendrá un dólar por debajo de los \$1.600, lo que compensaría dicha estrategia de precio de venta.

Proyección ventas año 2 Y 3 al 5.

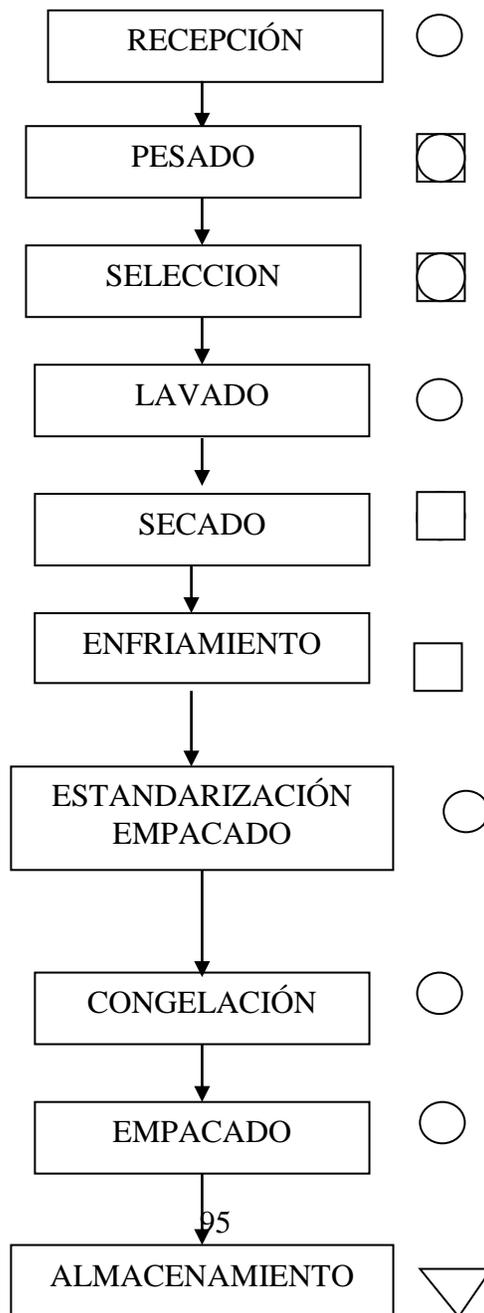
| CANTIDADES EN UNIDADES | DESCRIPCION | VALOR UNITARIO (CENTAVOS DE DÓLAR) | MECADO NTERNACIONAL (70%) | MERCADO NACINAL (30%) | VALOR VENTA EN DÓLARES |
|--------------------------------|--------------------|---|----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| 50.000 | Viril 12" | 0.075 | 31.97 | 13.7 | Us 45.675 |
| 30.000 | Viril 6" | 0.075 | 9.59 | 4.110 | Us 13.702 |
| 30.000 | Hueso de res | 0.609 | 12.8 | 5.481 | Us 18.270 |
| 20.000 | Fémur de cerdo | 0.46 | 6.4 | 2.74 | Us 9.135 |
| 30.000 | tendones | 0.203 | 4.26 | 1.827 | Us 6.090 |
| 1000 kilos | Cábano x kilo | 13.7 | | 4.56 | Us 13.702 |
| TOTAL DE VENTAS MENSUAL | | | Us106.575 | 31.9725 | |

MODULO 3: ANALISIS TECNICO – OPERATIVO

12. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

A continuación se explican cada una de las operaciones que se hacen parte del flujo de proceso principal del sistema de producción de la nueva empresa.

Flujograma 2. De flujo y de proceso de la planta de cárnicos.



Paso 1. Recepción de producto: se recibe la Atarúa prima (aprovechamientos de ganado), luego se pesa y realiza la preparación o clasificación para lavado haciendo los pesajes equivalentes al peso de cada insumo (viril, papada, orejas, patas, etc.)

Paso 2. Proceso en hornos: se introduce la materia prima en los ganchos de estiramiento en cada horno (aprox. 24 horas) y luego de 4 a 6 horas se pasa a congelación (24horas)

Paso 3. Proceso de corte y empaclado: luego de congelado el producto pasa a corte y empaclado; allí se extrae el viril del congelador y se procede a cortar en tiras de 6 y 12 pulgadas. El empaclado dura alrededor de 30 a 45 minutos.

Paso 4. Producto terminado: pasa a la bodega para su respectiva venta al por mayor.

El almacenamiento de los productos terminados se realiza en una cava que tiene capacidad para almacenar 1.300 kilos de producto.

Una vez hecho el pedido, el producto debe transportarse en canastillas, con el propósito de no tocar el piso, una vez entregado al comprador se le sugiere conservarlo en un congelador para que no pierda la cadena de frío y éste debe hacer lo mismo con el consumidor final.

13. ESTADO DE DESARROLLO

El proyecto se encuentra en su etapa de evaluación, es decir, se ha sometido la idea a rigurosos estudios de factibilidad, en lo comercial, mediante el estudio de mercados; en lo técnico y tecnológico (módulo actual), y posteriormente para culminar con su evaluación financiera a través del estudio de su Valor Presente Neto (VPN) y el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

En forma paralela se han realizado algunas vistas a los potenciales proveedores, al igual empresas comercializadores los cuales ya fueron entrevistados, como también los vendedores detallistas conformados por las tiendas veterinarias y otras especializadas en la comercialización de juguetes para mascotas.

14. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

14.1. GENERALIDADES

Para efectos del control de calidad, se hace más crítico en el proceso dentro del horno de secado, por lo cual se procederá, como técnica tradicional en estos procesos, verificar los tiempos de producción en cuanto a secamiento y congelación.

Adicionalmente, una vez extraída la materia prima del horno, se someterá a control de calidad bajo el sistema de muestreo, el 10%, en forma aleatoria, de la producción diaria, a fin de determinar las condiciones de calidad del producto.

De igual forma, una vez empacado el producto, en la sección de empaque, se revisará el empaque de cada producto a fin de verificar la calidad del vacío, retirando aquellos productos que no cumplan con las normas correspondientes al Decreto 3075/79 y la Resolución 005109/2005 sobre Normas de Calidad Sección Empaque. (Ver Anexo A: Decreto 3075/79, Resolución 005109/2005 sobre Normas de Calidad Sección Empaque)

14.2. PLANES DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS

Considerando la naturaleza del negocio, no estacional, y de tipo perecedero, se establece el plan de producción de acuerdo con los estimativos de ventas. Es decir, para el proyecto se ha considerado una producción y ventas similares para los diferentes meses del año, ya que dicho producto atiende todo tipo de temporadas.

Adicionalmente, y continuando con la naturaleza del negocio, no se consideran inventarios mayores a 8 días debido a la misma característica del producto.

De acuerdo con las condiciones del mercado, el siguiente es el presupuesto de producción y ventas en la mezcla de producto, considerando que es el viril el producto estrella con una participación del 70%

Antes de proceder a establecer los presupuestos de producción y compras y por consiguiente los niveles de utilidad, se hace necesario teorizar sobre los sistemas de costos a empelar en la nueva empresa.

14.3 CONTABILIDAD DE COSTOS

14.3.1 Generalidad.

La contabilidad de costos es una parte especializada de la contabilidad general de una empresa industrial. La manipulación de los costos de producción para la determinación del costo unitario de los productos fabricados es lo suficientemente extensa como para justificar un subsistema dentro del sistema contable general encargado de todos los detalles referentes a los costos de producción.

Básicamente se tienen dos clases de sistemas de costos caracterizados por la unidad de costeo y por la modalidad de la producción, los cuales son:

- Costos por órdenes de producción.
- Costos por proceso.

En este proyecto “Juguetes Comestibles”, se enfocará en la parte de costos por órdenes debido a su practicidad en este tipo de contratación sobre pedidos.

14.3.2 Definición y naturaleza de los costos por órdenes.

En este sistema la unidad de costeo es generalmente un grupo o lote de productos iguales. La fabricación de cada lote se emprende mediante una orden de producción. Los lotes se acumulan para cada orden de producción por separado y

la obtención de los costos es una simple división de los costos totales de cada orden por el número de unidades producidas en cada orden.

14.3.3 Características del costo por órdenes.

El empleo de este sistema está condicionado por las características de la producción; solo es apto cuando los productos que se fabrican, bien sea para almacén o contra pedido (caso actual) son identificables en todo momento como pertenecientes a una orden de producción específica. Las distintas órdenes de producción se empiezan y terminan en cualquier fecha dentro del periodo contable y los equipos se emplean para la fabricación de las diversas órdenes donde el reducido número de artículos no justifican una producción en serie.

14.3.4 Elementos del costo por órdenes.

En un sistema de costos por órdenes, los tres elementos básicos del costo son:

- Materiales.
- Mano de obra
- Costos Indirectos de Fabricación-CIF.

Materiales:

Son los principales recursos de la producción. El costo de materiales puede dividirse en materiales directos e indirectos.

- **Materiales Directos:** Constituyen el primer elemento de los costos de producción, estos son los materiales que realmente entran en el producto que se está fabricando. Un ejemplo de material directo es el Viril que se utiliza en la fabricación del juguete comestible.
- **Materiales Indirectos:** Son todos aquellos materiales usados en la producción que no entran dentro de los materiales directos, estos se incluyen como parte de los costos indirectos de fabricación.

La producción de juguetes comestibles necesita para su fabricación la totalidad de materiales directos, es decir, no se asocian materiales indirectos, excepto el empaque que se llevaría como CIF y técnicamente se pudiera considerar como material directo pero su contabilización determinaría de cuanto es su uso para cada pieza de la producción, lo que recargaría "el costo de la contabilización de costo.

Mano de obra:

Es el esfuerzo físico o mental empleado en la fabricación de un producto, la empresa debe decidir en relación con su fuerza laboral que parte de esta corresponde a producción, que parte a administración y que parte a ventas, para luego, catalogarlos como mano de obra directa o indirecta.

- Mano de obra directa: es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con este con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración de un producto. El trabajo de los operadores de hornos en una empresa de este tipo se considera mano de obra directa (caso específico para Bió-Can, lo constituyen los operarios de máquina)
- Mano de obra indirecta: es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa. La mano de obra indirecta se incluye como parte de los costos indirectos de fabricación. El trabajo de un supervisor de planta es un ejemplo de mano de obra indirecta.

14.3.5 Costos Indirectos de Fabricación-CIF-

Estos costos se utilizan para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos específicos. Ejemplo de otros costos indirectos de fabricación, además de materiales indirectos y de la mano de obra indirecta, son arrendamientos, energía, calefacción, y depreciación del equipo de la fábrica. Los

costos indirectos de fabricación pueden clasificarse además en fijos, mixtos y semivARIABLES.

Contabilización de los materiales: La contabilización de los materiales se divide en dos secciones:

- Compra de materiales: las materias primas y los suministros empleados en la producción se solicitan mediante el departamento de compras. Estos materiales se guardan en la bodega de materiales, bajo el control de un empleado y se entregan en el momento de presentar una solicitud aprobada de manera apropiada.

- Uso de materiales: el siguiente paso en el proceso de manufacturación consiste en obtener las materias primas necesarias, de la bodega de materiales. Existe un documento fuente para el consumo de materiales en un sistema de ordenes de trabajo: "La requisición de materiales". Cualquier entrega de materiales por el empleado encargado debe ser respaldada por una requisición de materiales aprobada por el gerente de producción o por el supervisor del departamento. Cada requisición de materiales, muestra el número de orden de trabajo, el número del departamento, las cantidades y las descripciones de los materiales solicitados, también se muestra el costo unitario y el costo total.

Cuando los materiales son directos, se realiza un asiento en el libro diario para registrar la adición de materiales a inventario de trabajo en proceso.

Cuando hay materiales indirectos, se cargan a una cuenta de control de costos indirectos de fabricación.

Contabilización de la mano de obra: Hay dos documentos fuente para la mano de obra en un sistema de costeo por ordenes de trabajo: "Una tarjeta de tiempo y una boleta de trabajo". Diariamente los empleados insertan las tarjetas de tiempo en un reloj de control de tiempo cuando llegan, cuando salen, y cuando regresan de almorzar, cuando toman descanso y cuando salen del trabajo. Este

procedimiento provee mecánicamente el registro del total de horas trabajadas cada día por cada empleado y suministra, de esta forma, una fuente confiable para el cálculo y el registro de la nómina. La suma del costo de la mano de obra y las horas empleadas en las diversas órdenes de trabajo, debe ser igual al costo total de la mano de obra y al total de horas de mano de obra para el periodo. A intervalos periódicos se resumen las tarjetas de tiempo para registrar la nómina, y las boletas de trabajo para cargarlas al inventario de trabajo en proceso o a control de costos indirectos de fabricación. Deben cancelarse las horas de las tarjetas de tiempo con las boletas de trabajo.

Contabilización de los Costos Indirectos de Fabricación-CIF: Hay un documento fuente para el cálculo de los costos indirectos de fabricación en un sistema de costeo de ordenes de trabajo: "la hoja de costos indirectos de fabricación por departamento". La distribución de los costos indirectos de fabricación de las órdenes de trabajo, se hará con base en una "tasa predeterminada" de los costos indirectos de fabricación. Estas tasas se expresan en términos de las horas de mano de obra directa, pesos (\$) de materiales directos, horas-maquina, etc. Cuando los costos indirectos de fabricación no se acumulan a nivel de toda la fábrica para su distribución a los diversos departamentos, cada departamento por lo general tendrá una tasa diferente.

La tasa predeterminada es el cociente de 2 cantidades predeterminadas o presupuestadas para el periodo contable en cuestión.

Costos generales de fabricación presupuestados

Tasa predeterminada = Nivel de producción presupuestado

Lo primero que se debe hacer es decidir cuál va a ser el nivel de producción presupuestado, pues en base a este nivel se calculan los costos generales. Presupuestar el nivel de producción equivale a determinar cuál va a ser la capacidad presupuestada para el período, la cual puede basarse, en la sola capacidad de producir, o en la capacidad de producir y vender.

Departamentalización: Si la empresa es de cierta magnitud y sobre todo cuando el proceso de fabricación requiere de varias operaciones distintas es aconsejable registrar y acumular los costos de fabricación por departamentos. De este modo la empresa puede no solamente costear cada orden de producción con mayor precisión sino que también, puede hacer responsables a los distintos departamentos de los costos en que incurran, lo que a su vez permite controlar los costos. En empresas industriales pequeñas y de procesos manufactureros relativamente poco complicados se pueden considerar como un solo departamento de producción (para JVR-CAT, no se aplicará la departamentalización, al menos en el corto y mediano plazo)

El primer paso en relación con la departamentalización de los costos es establecer los departamentos que han de reconocer en el sistema de costos. Esto implica el decidir no solamente el número de departamentos de producción que habrá, sino también el número de departamentos de servicios que se van a tener.

- Departamento de producción.

Un departamento de producción quizás se pueda definir como una unidad operativa (compuesta por hombres y maquinas) que participan en la fabricación real del producto terminado. En algunas compañías se puede distinguir claramente los departamentos de producción.

Por ejemplo, un departamento inicial que diseña y elabora los patrones de la materia prima, un segundo que corta lo que recibe del primer departamento, y un tercer departamento que termina las unidades. Son tres operaciones y tres localidades separadas en la fábrica, así que son tres departamentos de producción.

- Departamento de Servicio.

Así como ninguna fábrica puede operar sin departamento de producción, a su vez estos tampoco pueden operar sin la asistencia de departamento de servicios.

Aunque no estén directamente conectados con la fabricación del producto, sin embargo, los departamentos de servicios suministran aquellas clases de asistencia indirecta o servicio indispensable para que la fábrica pueda cumplir su cometido. A continuación se da una lista parcial de los servicios que podrían proporcionar los departamentos de servicios de una compañía. Es de aclarar que estos servicios deben estar incorporados a todo tipo de empresa manufacturera, independientemente de su tamaño, es decir, aplica para el caso de Bió-Can, aunque a cada unidad de servicio no necesariamente se le debe asignar un empleado.

1. Manejo de materiales.
2. Almacenamiento de materiales.
3. Compra y recibo de materiales.
4. Control de calidad.
5. Control de producción
6. Ingeniería Industrial
7. Servicios de personal
8. Mantenimiento de plantas y maquinas.
9. Servicios médicos.
10. Contabilidad de fábrica
11. Protección de plantas

12. Supervisión general de fábrica
13. Generación de energía.

Procedimiento de contabilidad de costos por órdenes: El procedimiento se divide en tres partes: antes del periodo contable, durante el periodo contable, al final del periodo contable.

- Procedimientos antes del periodo contable:

Primer paso: establecimiento de los departamentos. Se establece el número y tipo de departamento de producción y servicios que se van a tener en cuenta en el nuevo sistema de contabilidad de costos.

Segundo Paso: presupuesto de costos generados de fabricación. Se calcula o presupuesta los costos generales de fabricación para el nuevo periodo contable. Primero, la compañía debe hacer una lista de los distintos costos generales de fabricación en que se esperan incurrir, luego la compañía debe tratar de calcular el costo de cada una con base en el nivel de producción presupuestada, las formulas presupuestables de cada tipo de costos y las previsiones de cambio de precio que pudieran incurrir.

Tercer paso: prorrateo de los costos indirectos a los departamentos. Consiste en repartir los costos indirectos entre los diferentes departamentos. Por ejemplo, en el caso de la electricidad, es difícil saber cuánto consume cada departamento, entonces, este costo total por electricidad es repartido entre los departamentos existentes.

Cuarto paso: transferencia de los costos de los departamentos de servicios a los de producción. Todos los costos generales de fabricación se deben distribuir a los departamentos de producción, esto se debe, a que los productos que se fabrican pasan solamente por los departamentos de producción pero sin embargo deben cargarse con todos los costos generales de fabricación; no

simplemente aquellos directamente asignables a los departamentos de producción, sino también los incurridos por los departamentos de servicios.

Quinto paso: cálculo de las tasas predeterminadas para los departamentos de producción. Una vez que se han cerrado los departamentos de servicios y todos los costos generales calculados se han cargado a los departamentos de producción, la compañía debe calcular una tasa predeterminada de costos generales para cada uno de los departamentos de producción. Las tasas se calculan dividiendo el total de costos generales presupuestados de cada departamento después de la distribución de los departamentos de servicios por el nivel de operaciones presupuestado o cantidad presupuestada que se halla calculado para el periodo en cada departamento de producción.

- Procedimiento durante el periodo contable.

Primer paso: contabilización de los costos generales reales. En un sistema de costos no departamentalizado, todos los costos generales reales se cargan a una cuenta titulada costos generales de fabricación – control, y además en un registro auxiliar de acuerdo con el tipo particular de costo general. Este mismo procedimiento se emplea también cuando las empresas están departamentalizadas.

Siempre que se incurre en un costo general real, el departamento de contabilidad general lo carga a costos generales de fabricación - control. Además el tipo particular de costo incurrido se asienta también en un registro auxiliar; pero cuando el sistema está departamentalizado, el registro auxiliar también está departamentalizado. Por lo cual, la contabilidad de los costos generales reales es exactamente la misma sea que el sistema esté departamentalizado o no.

El registro auxiliar de costos generales departamentalizado lo puede llevar el departamento de contabilidad general, pero a menudo lo lleva el departamento de costos. Con un sistema departamentalizado habrá tantas hojas en el registro

auxiliar como departamentos. Siempre que se incurre en un costo general real y se carga a costos generales de fabricación – control, se registra también en el auxiliar en la hoja del departamento correspondiente.

Si el cargo es por materiales indirectos por ejemplo, se registra en la hoja del departamento que se especifique en la requisición, si se trata de mano de obra indirecta, se registra en la hoja del departamento particular el cual se refiere el cargo de la mano de indirecta. Si se trata de un costo general que no se pueda relacionar directamente con un departamento particular se distribuye, entonces, a las distintas hojas de cada departamento sobre la misma base que se distribuyó el respectivo costo total calculado antes de comenzar el periodo contable.

Por medio de este procedimiento, todos los costos generales se departamentalizan cada vez que se registran, lo que significa que al final del año, el cargo total a control de costos generales de fabricación durante el año, estará no solamente detallado por tipo de costo, sino también distribuida por departamentos.

14.3.6 Contabilidad de costos generales aplicables.

Departamento de contabilidad de costos: A partir de que comienza el periodo, el departamento de costos va a cargar los costos generales a las hojas de costos de cada orden de producción, en el caso de que el sistema esté departamentalizado, de acuerdo con las tasas de costos generales por departamentos que la compañía calculó antes de comenzar el año. Con tres departamentos de producción, cada hoja de costo va a contener tres secciones separadas para los costos generales aplicados y según sea el número de departamentos que trabaje en una semana dada en una orden de producción, puede haber uno, dos o tres casos de costos generales aplicados esa semana a las hojas de costos respectivos.

Departamento de contabilidad general: En un sistema de costos no departamentalizado, cada vez que el departamento de contabilidad de costos aplica los costos generales a las distintas hojas de costos, el departamento de contabilidad general registra el total respectivo debitando inventario – productos en proceso (costos generales de fabricación) y acreditando costos generales de fabricación aplicados. Con un sistema departamentalizado, se sigue en gran parte el mismo procedimiento.

Cada semana a medida que el departamento de costos aplica los costos generales a las distintas hojas de costos, el total respectivo se carga a inventario – Productos en proceso (Costos generales de fabricación); pero en lugar de acreditar el total en una sola cuenta de costos generales de fabricación aplicada, se abre una cuenta de costos generales de fabricación aplicada para cada uno de los departamentos de producción y las cantidades acreditadas en las mismas son los totales que se aplican departamentalmente a las hojas de costos de cada semana. Debido a que todas las cifras registradas en las hojas de costos deben quedar reflejadas en total en el libro mayor, a través de un asiento.

Este procedimiento se sigue durante todo el año. El total de costos generales aplicados por el departamento de costos a las hojas de costos, lo carga el departamento de contabilidad general a inventario productos en proceso (Costos generales de fabricación). La forma como estos costos generales aplicados se distribuyen por departamentos, queda registrada en los créditos de contrapartida a las distintas cuentas de costos generales de fabricación aplicados. En consecuencia, al final del año las cuentas de costos generales de fabricación aplicados del mayor, van a contener el total de costos generales aplicados a cada departamento durante el año.

Procedimiento al final del periodo contable: Al final del año todos los costos generales reales incurridos durante el año, habrán quedado registrados en total en

la cuenta costos generales de fabricación – control. También quedarán detallados por tipo de costo y distribuidos departamentalmente en el registro auxiliar de costos generales. Entre tanto todos los costos generales aplicados a las hojas de costos durante el año habrán sido registrados departamentalmente en las tres cuentas de costos generales de fabricación aplicados. Entonces, lo que debe hacer la compañía, es calcular las variaciones de costos generales y proceder a su contabilización, efectuando el cierre de las cuentas de costos generales reales (CGF - control) y aplicados (CGF – aplicados) y después proceder al cierre de las variaciones.

Calculo de variaciones: Existen dos clases de variaciones denominadas variaciones de presupuesto y variaciones de capacidad.

- **Las variaciones de presupuesto:** consiste en la diferencia que se presenta entre el costo real y el costo presupuestado ajustado al nivel de producción real. Cuando el sistema está departamentalizado, se calculan para los departamentos de producción como para los de servicios.

- **Las variaciones de capacidad:** corresponden a la diferencia que existe entre los costos generales aplicados y los costos presupuestados ajustados al nivel de producción real.

Contabilización y cierre de variaciones: Las variaciones se contabilizan mediante un asiento que cierre (deja en cero) los costos generales reales y aplicados. Luego las variaciones se cierran contra costo de productos vendidos, mediante el asiento. Todas las empresas deben llevar auxiliar donde se asienten las variaciones en forma discriminada y por departamento.

Etapas de cierre del periodo: El objetivo financiero de la contabilidad de costos consiste en la obtención del costo unitario de los productos fabricados, con el fin

de costear los inventarios que habrán de figurar en el balance general y determina el costo de los productos vendidos que permita la preparación del Estado de Resultados y por ende la determinación de la utilidad o pérdida en el período respectivo.

En la etapa de cierre del periodo, lo que se obtiene son las ganancias o pérdidas durante dicho periodo. Es el departamento de contabilidad general el encargado de esta información, pero es el departamento de costos el que le proporciona toda la información necesaria, estas son las hojas de costos las cuales detallan los costos de las órdenes a medida que se fabrican.

Proceso productivo: Se entiende por proceso, las transformaciones que realizará el aparato productivo creado por el proyecto para convertir una adecuada combinación de insumos y materias primas en cierta cantidad de productos. Una forma de describir y analizar el proceso de producción es mediante el uso de diagramas de flujo de proceso.

Los procedimientos que se realizan dentro de una empresa así como todas las actividades inmersas dentro del proceso productivo de la misma, deben considerarse dentro de la planificación de los pasos a seguir para lograr los objetivos propuestos; la planificación consta de diferentes pasos como lo son la detección de las oportunidades, establecimiento de los objetivos, consideración de las premisas de planificación, identificación de alternativas, comparación de alternativas de acuerdo a las metas, elección de una alternativa, elaboración de planes de apoyo y elaboración del presupuesto, conforme a lo expuesto por koontz en 1996; es por ello que los diagramas de procesos juegan un papel tan importante dentro de las empresas, ya que es con base a ellos que los procesos productivos se llevan a cabo con mucha mayor agilidad y eficiencia.

14.3.7 Costeo Directo (CD) o Costeo Variable (CV).

Como paso previo al análisis de rentabilidades del proyecto en asunto, es importante considerar la estructura del costo al cual se enfrenta este importante proyecto.

Como se expresó al inicio del estudio, el sistema de costo más recomendado para JVR-CAT es sin lugar a dudas, el sistema de costeo por órdenes de producción, debido especialmente a sus bajos niveles de producción que no le ameritan el sistema de costeo en serie (por ser sobre pedido)

Adicionalmente, es importante considerar, que al menos para la presente y siguiente vigencia, la JVR-CAT, no contará con los apalancamientos financieros necesarios para lograr un crecimiento importante mediante un redimensionamiento de su capacidad productiva, administrativa, financiera y comercial. Por lo anterior, a modo de sugerencia se enfatiza en la aplicación de algunos de los conceptos (hasta donde sea posible) del sistema de costeo por órdenes de producción, pero el que más se aproxima a su situación actual es la aplicación del **Costeo Directo o Variable**, que como se apreciará, tiene su mayor aplicación y beneficio en el campo del mercadeo y la comercialización.

- Introducción.

Desde el advenimiento de la industrialización y sus variadas inversiones en equipos y otras áreas, sólo se conocían dos costos de importancia: los de material y los de mano de obra directa, llamados costos primos, que eran los únicos que se inventariaban. Una vez que las inversiones se ampliaron y se desarrollaron las organizaciones, surgió el concepto de costos indirectos de fabricación.

En la mayoría de las empresas el costo principal es el costo de ventas. Es aquí en donde el contador de costos juega un importante papel en la determinación de la

utilidad, contribuyendo a la elaboración de los estados contables, estableciendo y manteniendo sistemas que provean información acerca del costo del producto.

- Fundamentos del costeo variable.

El costeo absorbente es el sistema de costeo más utilizado para fines externos e incluso para la toma de decisiones, trata de incluir dentro del costo del producto todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable. El argumento en que se basa dicha inclusión es que para llevar a cabo la actividad de producir se requiere de ambos. Los que proponen este método argumentan que ambos tipos de costos contribuyeron para la producción y, por lo tanto, deben incluirse los dos, sin olvidar que los ingresos deben cubrir los variables y los fijos, para reemplazar los activos en el futuro.

Los que proponen el método de **costeo variable** afirman que los costos fijos de producción se relacionan con la capacidad instalada y ésta, a su vez, está en función dentro de un período determinado, pero jamás con el volumen de producción. Bajo costeo directo, la utilidad está íntimamente ligada a las ventas, inciden exclusivamente en el período a que corresponden (devengado)

- Costeo variable y contribución marginal.

El costeo variable (también llamado proporcional) define como costo del producto también a la suma de sus tres elementos, pero únicamente las variables, considerando a los fijos, un costo del período al que corresponden. Es decir, computa como costo del producto sólo el valor de los insumos que se evitarían si el mismo no se fabricara.

Los artículos no vendidos también se activan en el rubro bienes de cambio, pero sólo por la suma de sus costos variables.

La diferencia entre las ventas y los costos variables es la contribución marginal, que se calcula así:

$$\text{Ventas} - \text{Costo De Venta (Costo Variable)} = \text{Contribución Marginal}$$

Se define como el excedente del precio de venta, una vez cubiertos los costos variables de producción y que tiene que alcanzar para cubrir los costos fijos y las utilidades esperadas.

Es la contribución de cada producto para:

- El pago de los costos de la estructura empresarial (gastos fijos)
- Las utilidades del ente empresarial.

- Ventajas del sistema de costeo variable.

Se concentra principalmente en el **margen de contribución (mc)**, que es el exceso de ventas sobre los costos variables. Cuando se expresa como un porcentaje de las ventas, el margen de contribución se conoce como índice de contribución o índice marginal, que revela el número de centavos disponibles por unidad monetaria de ventas para cubrir los costos fijos y las utilidades.

- Toma de decisiones.

El sistema de costeo directo proporciona datos valiosos para la toma de decisiones a largo plazo. En este tipo de decisiones, los costos del período no son pertinentes. El costeo directo evita el uso de coeficientes de costos fijos que tienden a crear impresiones de exactitud que generalmente no están garantizadas.

Es particularmente útil en las decisiones de fijar precios a corto plazo. El costeo por absorción da mayor importancia a las utilidades contables a largo plazo que a las utilidades en efectivo, que tienen mayor aplicación en las decisiones de fijar precios a corto plazo.

14.3.8 Análisis de Punto de Equilibrio (Qo)

- **Punto de Equilibrio:** entendido este como el volumen de ingresos o ventas que requiere la Empresa para absorber los costos directos y los gastos fijos, es decir, aquel nivel de ventas donde no se obtienen utilidades ni pérdidas.

Fórmula: $Qo = \text{Gastos Fijos} / \text{Margen de Contribución}$, donde:

Qo: Punto de Equilibrio en Unidades: es decir, el número de unidades que se necesitan producir y vender ha dicho nivel.

Q\$: Punto de Equilibrio en ingresos por ventas, es = $Qo \times \text{Precio Venta Unitario}$

14.4. APLICACIÓN A JVR-CAT

- **Aplicación sistema del costo por órdenes.**

Para el caso se han considerado 2 órdenes de producción:

Orden 1. Juguetes basados en Viril.

Orden 2. Elaboración de juguetes comestibles diferentes al Viril (hueso básico y rellenos, rejas, tendones, etc)

- Elementos del costo por órdenes.

En un sistema de costos por órdenes, los tres elementos básicos del costo son:

Para el caso se aplican:

- Materiales: tanto directos como indirectos.
- Mano de obra: operarios
- Costos Indirectos de Fabricación (CIF): únicamente los Costos Variables (CV), en consideración al Sistema de Coste Directo o Variable (energía, lubricantes, mantenimiento, supervisión y control de calidad, bodega materias primas, insumos producto terminado.

Departamentalización.

Para el caso, no se considera departamentalizada, salvo que se considerarán 2 áreas básicas:

- Producción: allí participa la producción propiamente dicha, incluyendo las zonas de empaque y despacho.
- Administración: como área de servicio de apoyo a la producción en lo concerniente a: labor comercial, logística, facturación, cobranza y servicios secretariales.

Departamento de Servicio.

Para ser considerados como parte de la estructura de los Gastos Fijos a fin de determinar el Punto de Equilibrio de JVR-CAT: área de servicio de apoyo a producción: labor comercial, logística, facturación, cobranza y servicios secretariales.

Puntualmente se cargará un porcentaje de dichos gastos fijos a las siguientes actividades área de servicio:

- Manejo de materiales.
- Almacenamiento de materiales.
- Compra y recibo de materiales.
- Mantenimiento de planta y máquinas.
- Contabilidad

- Generación de energía.

Estos serán tratados como partidas de Gastos Fijos mes.

Utilidad Bruta en Ventas.

Igualmente, se ha considerado una utilidad bruta en esta categoría “Premium” de Alto Valor, equivalente al 70% en promedio. Lo anterior sustentado en los costos y precios de venta del sector.

Para el caso, JVR-CAT, ha considerado una utilidad promedio del 60% sobre el precio de venta, esto para el cálculo de los Costos Directos.

Aplicación Costeo Directo (CD) Costeo Variable (CV).

Retomando.

La diferencia entre las ventas y los costos variables es la contribución marginal, que se calcula así:

$$\text{Ventas} - \text{Costo De Venta (Costo Variable)} = \text{Contribución Marginal}$$

En este orden de ideas, se calcula a continuación el costo real del producto a partir del concepto del Costo Variable o Directo.

De acuerdo a estudios realizados en la industria de los juguetes comestibles para mascotas, categoría bajo estudio, los costos directos o variables tienen el siguiente comportamiento:

Tabla 18. Comportamiento CD.

| | | | |
|---------------------------------|----------------------------|--|--------------------------------|
| MATERIAS PRIMAS E INSUMOS (55%) | MANO DE OBRA DIRECTA (30%) | COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF) (15%) (incluye desperdicio) | TOTAL COSTO VARIABLE (\$) 100% |
|---------------------------------|----------------------------|--|--------------------------------|

Cálculo del Margen de Contribución Individual (mc): Precio de Venta Unitario – Costos Directos o Variables.

Tabla 19. Margen de Contribución Unitario (mc)

| LÍNEA | PRECIO VTA PROMEDIO (\$) | COSTO TOTAL (40%) | MATERIAS PRIMAS E INSUMOS (55%) | MANO DE OBRA DIRECTA (30%) | COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF) (15%) (incluye desperdicio) | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO (mc) (\$) |
|----------------|--------------------------|-------------------|---------------------------------|----------------------------|--|---|
| Viril 12" | 0.075 | 0.03 | 0.0165 | 0.009 | 0.0045 | 0.045 |
| Hueso de res | 0.609 | 0.2436 | 0.13398 | 0.07308 | 0.03654 | 0.3654 |
| Fémur de cerdo | 0.46 | 0.184 | 0.1012 | 0.0552 | 0.0276 | 0.276 |
| tendones | 0.203 | 0.0812 | 0.04466 | 0.02436 | 0.01218 | 0.1218 |
| Cábano | 0.0137 | 0.00548 | 0.003014 | 0.001644 | 0.000822 | 0.00822 |

Cálculo del Margen de Contribución Ponderado (MC)

Este es empujado cuando la empresa produce más de un producto, caso JVR-CAT, por lo cual es importante considerar, para la ponderación, la participación en ventas esperada en cada línea o producto.

Para el caso, se espera, de acuerdo con la experiencia en el sector, que el comportamiento será el siguiente:

Línea basada en Viril: 70% de ventas
Línea otros: 30%

Lo anterior debido al interés y objetivos de mercadeo de JVR-CAT de incursionar en el mercado de exportación y nacional.

En consecuencia el siguiente es el margen de Contribución Ponderado (MC) para JVR-CAT.

Tabla 20. Margen de Contribución Ponderado (MC)

| LÍNEA | PRECIO VTA PROMEDIO (\$) | COSTO TOTAL (40%) (\$) | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO (mc) (\$) | % PARTICIPACIÓN VENTAS INTERNAS (%) | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO (MC) (\$) (mc x %) |
|-----------------|--------------------------|------------------------|---|-------------------------------------|--|
| Viril | 0.075 | 0.03 | 0.045 | 70 | 0.0315 |
| Otras líneas | 0.3214 | 0.1286 | 0.1928 | 30 | 0.0315 |
| TOTALES: | | | | 100% | U\$0.0315 |

Lo anterior quiere decir, que cada que JVR-CAT venda 100 productos con las participaciones descritas, en la mezcla de ventas todos apartarán U\$ 0.315 para cubrir los gastos fijos y generar utilidades.

En consecuencia:

Gatos Fijos: los siguientes son los gastos fijos en que incurrirá el nuevo proyecto, **JVR-CAT**, durante los 5 años iniciales del proyecto. A partir del segundo año, debe considerarse los posibles incrementos o decrementos, tanto en la estructura de Gastos Fijos, como en los Precios de Venta y los Costos Directos de Fabricación.

Tabla 21. Nómina

| CARGO | NO. EMPLEADOS | SUELDO | PRESTACIONES (51%) | TOTAL DEVENGADO |
|--------------------------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Gerente | 1 | 1.000.000 | 510.000 | 1.510.000 |
| Secretaria (Auxiliar Contable) | 1 | 600.000 | 306.000 | 906.000 |
| Jefe de producción | 1 | 800.000 | 408.000 | 1.208.000 |
| Operarios | 2 | 600.000 | 306.000 | 1.812.000 |
| Servicios generales | 1 | 550.000 | 280.500 | 830.500 |
| Asesor comercial | 1 | 600.000 | 306.000 | 906.000 |
| TOTAL NOMINA | 7 | \$4.150.000 | \$2.116.500 | \$6.266.500 |

Honorarios contador: 300.000

Tabla 22. Gastos fijos mes.

| CONCEPTO | MES 1 | AÑO 1 |
|--|--------------------|---------------------|
| Nómina (incluye factor prestac.) | \$6.266.500 | \$75.198.000 |
| Honorarios contador | 300.000 | 3.600.000 |
| Arriendos | 400.000 | 4.800.000 |
| Servicios Públicos (incluye celulares) | 300.000 | 4.200.000 |
| Mantenimiento | 50.000 | 600.000 |
| Papelería | 100.000 | 1.200.000 |
| Directorio | 91.667 | 1.100.004 |
| Aseo y Cafetería | 60.000 | 720.000 |
| Publicidad y Mercadeo | 100.000 | 1.200.000 |
| Seguridad (Monitoreo alarma) | 40.000 | 480.000 |
| TOTAL | \$7.708.167 | \$92.498.004 |

En consecuencia:

Gastos Fijos asignados a JVR-CAT:

Mes año 1: \$7.708.167

Año 1: \$ 92.498.004

Punto de Equilibrio JVR-CAT.

Reemplazando en la fórmula de Punto de Equilibrio tanto en cantidades (Qo) como en pesos (Q\$), se tiene el punto de equilibrio mes para el primer año del proyecto:

Punto de Equilibrio Qo.:

- En unidades:

Tabla 23. Punto de Equilibrio Unidades Qo.

| GASTOS FIJOS (\$) | MARGEN CONTRIBUCIÓN (MC) | PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES (Qo) |
|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| \$7.708.167 | U\$ 0.315 o \$56.7 | 135.947 unds. |

Lo anterior implica que la nueva empresa debe producir y vender en el primer año 135.947 unidades mensuales, en promedio 4.532, o 567 por turno de 8 horas.

Se observa como existe una alta capacidad de producción para lograr el Punto de Equilibrio, toda vez que sólo se requiere de un horno en una jornada de 8 horas, y se contará con 3 de éstos.

Tabla 24. Plan de Producción y Compras Quinquenio-mes. Proyección año 1.

| CANTIDADES EN UNIDADES | DESCRIPCION | VALOR VENTA EN DÓLARES | COSTO MERCANCIA VENDIDA-CMV- (55%/precio venta) |
|-------------------------------|--------------------|-------------------------------|--|
| 50.000 | Viril 12" | Us 45.000 | 24.750 |
| 30.000 | Viril 6" | Us 13.500 | 4.425 |
| 30.000 | Hueso de res | Us 18.000 | 9.900 |
| 20.000 | Fémur de cerdo | Us 9.000 | 4.950 |
| 30.000 | tendones | Us 6.000 | 3.300 |
| 1000 kilos | Cábano x kilo | Us 13.500 | 7.425 |
| TOTAL COMPRAS AÑO 1 | | | U\$54.750 |

Nota: a partir del segundo año, se logra un incremento del precio de venta del 1.5% promedio año (años 2 y 3), mas las cantidades se consideran estables por las mismas limitaciones de la materia prima. Pero se proyecta un incremento en las materias primas del 2% promedio año (este fenómeno se viene presentando en los últimos 5 años y depende básicamente del comportamiento del sacrificio del macho)

En resumen, el cuadro siguiente presenta el presupuesto de producción en unidades y compras (en pesos) por año y para el total quinquenio.

Tabla 25. Proyección producción y compras.

| AÑO | COMPRAS AÑO (U\$) |
|-----------------|------------------------------|
| 1 | 54.750 |
| 2 | 55.845 |
| 3 | 56.962 |
| 4 | 58.102 |
| 5 | 59.263 |
| TOTALES: | U\$ 284.922 |

14.5. CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada no es un limitante ni se ve la necesidad de determinar, dado que el proceso productivo, se desarrollará con la infraestructura actual y se dispondrá de nuevos turnos cuando sea necesario; además la respuesta de la producción se da desde la demanda por ser un producto de consumo permanente y no sobre pedido, es decir, se tendrá producción de artículos en línea.

En todo caso la nueva Empresa cuenta con una capacidad de producción por turno (en principio un sólo turno) equivalente a 1.300 kilogramos día, suficiente para atender la demanda proyectada. Es decir, utilizará en promedio el 60% de su capacidad instalada.

14.5.1 Necesidades técnicas y tecnológicas de la Empresa.

Tanto a nivel de producción como para responder a las necesidades administrativas de la nueva Empresa, las necesidades técnicas y tecnológicas responden en esencia a la maquinaria que incluye la mano de obra operativa que es de fácil consecución y capacitación a nivel local.

Dada la naturaleza de la nueva empresa, se cuenta con infraestructura correspondiente a las locaciones administrativas donde operará la gestión logística.

Nota: a continuación se retoma la relación de los equipos e insumos en general de la Tabla 3. Requerimientos técnicos y tecnológicos y cuya inversión asciende a \$\$103.500.000.

Tabla 26. Infraestructura oficina y planta.

| EQUIPO | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | MARCA | VR. UNID. | VALOR TOTAL |
|---|---------------------|-----------------|--------------|------------------|--------------------|
| Computadoras | Clon | 2 | Clones | 1.450.000 | 2.900.000 |
| Impresora | Punto hoja continua | 1 | Epson XL300 | 600.000 | 600.000 |
| Impresora | Láser | 1 | HP. 260 | 290.000 | 290.000 |
| Sumadoras | Energía | 2 | Cassio 310 | 80.000 | 160.000 |
| Calculadoras | Financiera | 2 | Casio 75 | 20.000 | 40.000 |
| Telefonía básica | Extensiones | 3 | Panasonic | 80.000 | 240.000 |
| Regulador de voltaje para producción (congeladores) | New 1000 | 1 | INSAP | 579.660 | 579.660 |
| Reguladores de voltaje equipos de computo | New 1000 | 2 | INSAP | 130.000 | 260.000 |
| TOTAL EQUIPO OFICINA: | | | | | \$5.069.000 |

Tabla 27. Muebles y enseres.

| MUEBLE/ENSERES | CANTIDAD | DESCRIPCIÓN/MARCA | VR. UNID. | VALOR TOTAL |
|-----------------------|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------|
| Módulo secretarial | 1 | Modular genérico | 650.000 | 650.000 |
| Escritorio ejecutivo | 1 | Líneas y Diseños | 800.000 | 800.000 |
| Muebles de computo | 2 | Líneas y Diseños | 200.000 | 400.000 |
| Sala recibo | 1 | Genérica | 400.0000 | 400.000 |
| Archivador | 2 | Genéricos | 130.000 | 260.000 |
| Sillas ergonómicas | 4 | Genéricas | 90.000 | 360.000 |

| | | | | |
|--|--------|-----------|---------|--------------------|
| Sillas fijas | 10 | Genéricas | 30.000 | 300.000 |
| Artículos decorativos y enseres varios | Varios | Varias | 600.000 | 600.000 |
| TOTAL MUEBLES/ENSERES: | | | | \$3.770.000 |

Tabla 28. Intangibles.

| INTANGIBLE | CANTIDAD | REFERENCIA | VR. UNITARIO | VALOR TOTAL |
|---|----------|------------|--------------|---------------------|
| Licencias varias software | 3 | Microsoft | 380.000 | 1.140.000 |
| Software para inventarios o activo Megasistemas | 1 | WINGS | 2.808.635 | 2.808.635 |
| TOTAL LICENCIAS | 4 | | | \$ 2.640.000 |

TOTAL ACTIVOS FIJOS: \$ 114.979.000

SISTEMA DEPRECIACIÓN: 5 años

Valor depreciación año: \$ 22.995.800

Valor depreciación mes: \$ 1.916.317

14.5.2 Microlocalización y tamaño.

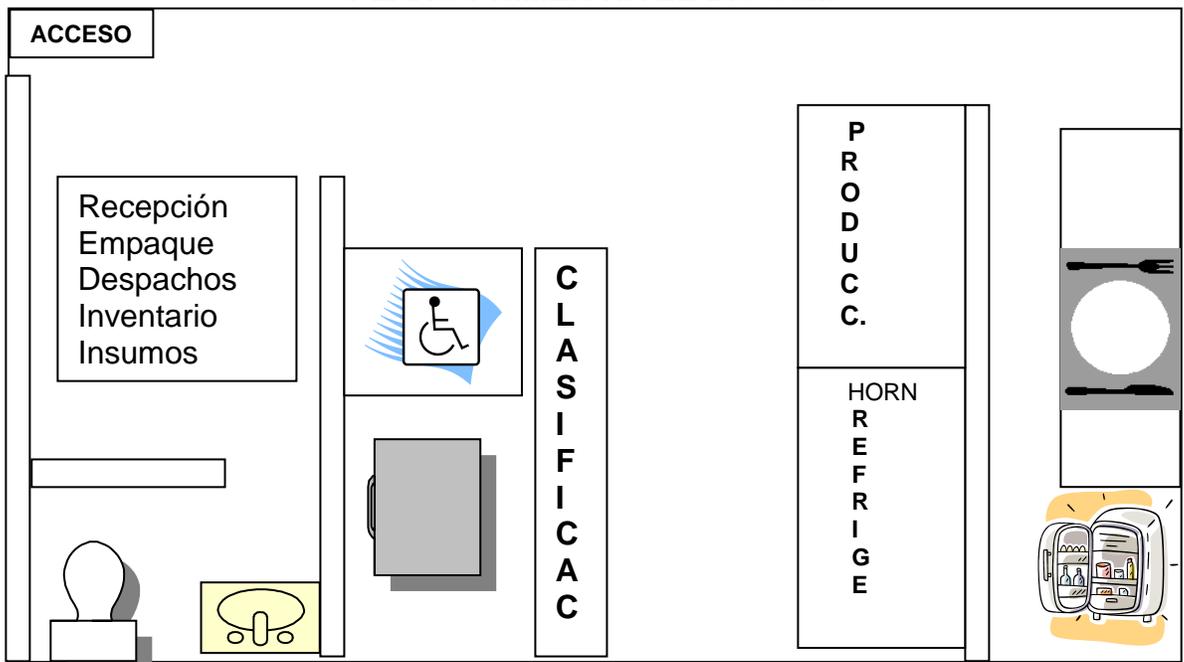
Como se puede apreciar, el siguiente plano representa la distribución y tamaño de la nueva Empresa, en cuanto a locaciones se refiere, área que a la luz de los mercados proyectados es suficiente para la operación del negocio.

Adicionalmente se consideró importante la ubicación de la Empresa al considerar la localización de los más importantes clientes prospectos y la logística para recepción y entregas, incluyendo lógicamente la ubicación de los más importantes proveedores de insumos y materiales. Por tal razón, y una vez analizadas varias

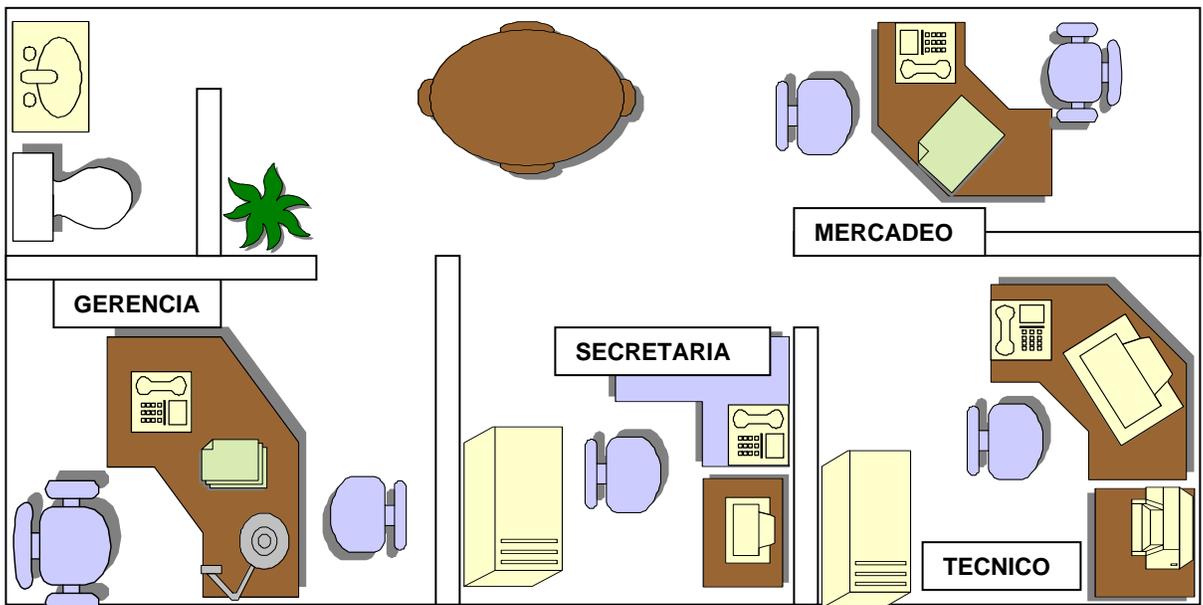
alternativas, se decidió por la consecución de una propiedad de 2 niveles, tipo bodega, en el sector de Itagüí.

El siguiente es el planograma total de la Empresa con su respectiva distribución interior.

PLANO PRIMER NIVEL Bió-Can.



PLANO SEGUNDO NIVEL



MODULO 4: ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El presente capítulo se orienta a plasmar los diferentes componentes necesarios para la administración y gestión empresarial del nuevo proyecto.

15. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

15.1 OBJETO.

Nace respondiendo a una oportunidad detectada en el mercado internacional de juguetes comestibles para mascotas 100 % Naturales.

Su objeto es la producción y comercialización integral de productos para el consumo de animales domésticos a partir de subproductos del sacrificio de bovinos, porcinos y otros para mascotas 100 % Naturales.

15.2. ORGANIGRAMA

Equipo Directivo: dada la naturaleza de la nueva sociedad de carácter anónima simple (S.A.S), la Empresa estará liderada por sus Emprendedoras como cabeza y autoridad visible en la gestión gerencial, aunque este estilo directivo obedecerá a una estructura participativa como lo refleja su carta orgánica, en la cual se destaca la presencia de una estructura organizacional basada en la delegación por departamentos, funciones que en su mayoría serán ejecutadas en respuesta a su

perfil administrativo. Se pretende establecer claras funciones del personal involucrado en la Organización con el fin de acogerse a claras y demarcadas líneas de autoridad.

Se aprecia una estructura plana y delegada con el ánimo de lograr la especialización y evitar la duplicidad de funciones en las diferentes áreas de gestión. Se pretende con dicha estructura que el personal interno cuente con un conocimiento integral sobre las funciones de las diferentes dependencias. El principal mecanismo de control y evaluación de la gestión de personal será sin lugar a dudas el manual de funciones asignado por cargos, como se contempla a continuación.

15.3. DISEÑOS BÁSICOS DE CARGO

Para el caso se consideran los cargos administrativos que son los de mayor relevancia en el presente proyecto.

De acuerdo con la estructura organizacional, los siguientes son los cargos proyectados de la empresa.

(Ver Anexo C: Manual de Funciones)

15.4. POLÍTICA DE TALENTO HUMANO

Velar por la selección de personal de alta calidad humana, involucrándolo en todos aquellos procesos y programas que mejoren su calidad de vida y la de su familia, ofreciéndole las mejores condiciones laborales y ambientes sano revestido de excelentes relaciones interpersonales.

El personal operativo y administrativo capacitado y comprometido conforma un equipo de trabajo competente e idóneo para el desarrollo de los diferentes procesos y productos ofrecidos al mercado.

Como sociedad anónima simple (S.A.S) de carácter privado a constituirse legalmente cuenta con todo el respaldo técnico, administrativo y financiero para la producción y comercialización nacional e internacional de los productos ofrecidos. Como compañía innovadora buscará permanentemente el desarrollo de nuevos productos, para lograr consolidarse como la primera opción para los dueños de mascotas al momento de la compra de juguetes comestibles para sus “compañeros” y “mejores amigos”.

Las instalaciones dispondrán de zonas para el acopio y parqueo, recepción y despacho, cava, producción, bodega, oficinas y servicios sanitarios.

De igual forma se contará con una oferta de servicios e insumos de la mejor calidad, con reconocimiento internacional, garantizando así la adecuada operación de los equipos involucrados en los procesos desarrollados.

El esquema tecnológico adoptado brindará un equilibrio apropiado entre la participación de mano de obra directa y mecanización, reconociéndose así la importancia de la ocupación laboral en la zona de operación de la planta.

La compañía contará con las licencias y permisos requeridos para la producción y comercialización de este tipo de productos en el país, Colombia, Estados Unidos y Canadá.

En Colombia, certificará el ICA (Instituto Colombiano de Agricultura), ente que tiene bajo su responsabilidad el control y monitoreo de este tipo de actividad industrial cuya materia prima es un sub-producto de la industria pecuaria.

15.5. PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO

Dada la naturaleza de los puestos de trabajo asignados al personal de producción, éstos se planificarán mediante el programa de “*Dosificación Laboral*”, es decir, de acuerdo con un estudio de tiempos y movimientos, de tal suerte que les permita cumplir con una jornada de trabajo máxima de 8 horas diarias con descanso dominical.

Para el caso se tendrá un supernumerario que atienda las épocas de vacaciones, licencias de maternidad e incapacidades y permisos especiales.

En resumen se requiere personal administrativo en el área de:

- **Director Administrativo o Gerencia** de tiempo completo, quien maneje el departamento administrativo y Dpto. de compras, y estará al tanto de las ordenes de pedidos de los compradores.

- **Director comercial:** quien se encargará de la parte comercial de la empresa, de la capacitación de su equipo de ventas y mercaderistas.

- **Director de producción o Supervisor** de tiempo completo, quien estará pendiente de los trabajadores y de la elaboración de los productos, siempre cuidando que los procesos de producción sean los correctos y que asegure la calidad de los productos. Este rendirá diariamente informe al director administrativo o gerencia a cerca de la producción.

- **Una secretaria** auxiliar contable

- **Contador** contratado por prestación de servicios, quien dará informes detallados mensuales a cerca de los movimientos financieros de la empresa.

LOS TRABAJADORES tendrán un salario de acorde con su puesto, y el incremento será los fijados por la ley cada año, el cual ira acompañado de sus prestaciones sociales según las leyes laborales.

Las normas para los empleados estarán basadas en el reglamento de trabajo que la ley estipula para las empresas.

15.6. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

15.6.1 Misión.

JVR-CAT S.A.S. busca crear en el cliente la cultura de los nuevos JUGUETES COMESTIBLES NATURALES PARA GATOS, comercializándolos tanto a nivel nacional como Internacional.

Comprometidos con brindar productos de excelente calidad los cuales son certificados por el ICA en Colombia y la FDA en Estados Unidos.

Fundamentándose en la satisfacción total de los clientes. Posibilitando una oferta de precios, mejoramiento continuo y el cumplimiento de la normatividad ambiental.

15.6.2 Visión.

JVR-CAT S.A.S será el mayor fabricante de los juguetes comestibles naturales para mascotas. Además manejará la distribución directamente de la marca en los mercados de Estado Unidos, Europa y Canadá.

Posicionarnos al año 2016 como un fabricante y comercializador certificado y líder en los procesos de producción de juguetes para mascotas en el mercado nacional e internacional cumpliendo con todos los estándares a dichos niveles.

15.6.3 Principios organizacionales.

- ∇ Fraternidad con los demás
- ∇ Orientación al cliente
- ∇ Tolerancia frente a las obligaciones
- ∇ Organización en nuestro trabajo
- ∇ Calidad humana
- ∇ Amor por Dios como centro de vida
- ∇ Responsabilidad ante lo que hacemos
- ∇ Optimismo ante los quehaceres de la vida

15.6.4 Objetivos Empresariales.

- De orden estratégico.

Rentabilidad: lograr al cabo de 5 años la recuperación de la inversión inicial mediante el retorno de una tasa interna no inferior a la Tasa Mínima Requerida (T.M.R) de las Emprendedoras, es decir, superior a la tasa del mercado, ubicándose en un 30% efectiva anual.

Crecimiento: consolidar la nueva Empresa como líder frente a las demás del mercado; diferenciándola en calidad integral en su categoría, logrando una amplia cobertura geográfica tanto en el mercado internacional como nacional.

Mercadeo:

- Analizar el mercado de la industria de los juguetes comestibles naturales para mascotas.

- Realizar estrategias de mercado para la comercialización de los productos tanto a nivel nacional como internacional principalmente.

- Definir los estándares de calidad que se manejarán para el departamento de producción.
- Consolidar la Empresa como una nueva alternativa frente a la población objetivo, ofreciendo un Justo a Tiempo (*J.I.T.*) a sus usuarios en el servicio personalizado o relacional.
- Ofrecer un amplio portafolio basado en calidad, posicionándola como la Empresa de Cárnicos de mayor capacidad de respuesta en materia de asesoría personalizada.

Servicio: será política de la Empresa mantener una proximidad con su usuario final, a través del Programa de Servicio al Cliente.

De Orden Social.

- Contribuir con el desarrollo y crecimiento del Departamento, en la medida en que se logrará la generación de empleo a través de la contratación de personal minusválido y de bajos recursos económicos.

15.6.5 Ventajas competitivas y propuestas de valor.

En coherencia con la **MISIÓN** del nuevo negocio se han definido dos (2) elementos diferenciadores frente al mercado:

- **Liderazgo en Costos:** Basada en una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de los usuarios, permitirá una optimización en el tiempo de entrega al igual que una reducción ostensible en el costo del producto.

- **Proximidad al Cliente:** La nueva Empresa gozará de una orientación hacia el cliente, tanto frente al sector empresarial como a usuarios particulares.

En este orden de ideas, la ventaja competitiva estará basada en la práctica de un “**Mercadeo Relacional**”, mediante el cual **JVR-CAT** traslada en tiempo real su equipo asesor con una frecuencia tal, que el cliente se vea respaldado por el tiempo necesario en la asesoría comercial, en la cual se hará énfasis en las bondades del producto.

15.7. PLAN DE ESTRATEGIAS

MATRIZ DOFA

| | | |
|---|--|--|
| <p align="center">JVR-CAT S.A.S</p> | <p>FORTALEZAS F1: Producto 100% natural F2: Contacto proveedores F3: Certificados por la FDA y el ICA F4: Precios de competencia F5: Variedad de productos</p> | <p>DEBILIDADES D1: Recursos Financieros D2: Ausencia de fuerza comercial. D3: capacidad de compra de materia prima D4: inicialmente solo estamos enfocados en exportar D5: baja publicidad del producto</p> |
| <p>OPORTUNIDADES O1: Ventas Nacionales O2: Alianzas con empresas de alimentos mascotas O3: Crear otros productos deshidratados para consumo humano O4: Ingresar al mercado internacional con nuestro nombre Bió-Can.</p> | <p>ESTRATEGIAS FO FO1: Creación de fuerza de ventas para el mercado nacional FO2: buscar un distribuidor directamente en estados unidos para introducir nuestro propio nombre y vender directamente</p> | <p>ESTRATEGIA DO DO1: presentar un plan de negocio a BANCOLDEX para la compra de maquinaria, hornos y materia prima. DO2: crear red ventas nacionales para el Mercado interno DO3: dar mayor publicidad a los productos por innovadores que son. DO4: contactarnos con un productor como soya, pedigree, o Purina para una alianza estratégica de ventas.</p> |
| <p>AMENAZAS A1: Aumento del costo de la materia prima por la</p> | <p>ESTRATEGIAS FA FA1: grupo de ventas capacitado para la ventas de</p> | <p>ESTRATEGIAS DA DA1: Mantener capacidad de compra para la materia</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>demanda A2: Fluctuación del dólar</p> | <p>los juguetes comestibles naturales para mascotas a nivel nacional. FA2: precios de los productos dirigidos a todos los estratos sociales aprovechando la variedad de tamaños que existen y que nos ayuden a cubrir los costos fijos de la empresa. Que si el dólar baje no nos afecte en lo absoluto. FA3: utilizar al máximo la materia prima innovando en nuevos productos al alcance del poder de compra.</p> | <p>prima, lo cual nos permite tener descuentos por compras de contado. DA2: mucha publicidad con pendones, afiches, pasacalles, eventos, programas televisivos etc.</p> |
|--|---|---|

15.8. MATRIZ DE CAPACIDADES Y VULNERABILIDADES

De acuerdo con el estudio realizado, sobresalen las capacidades del equipo emprendedor que se constituyen, a la vez, en ventajas competitivas respecto a los competidores directos e indirectos (especialmente éstos últimos); asimismo, el proyecto se ve vulnerado y amenazado ante el mercado por diferentes variables que se hace necesario mitigar, una vez implementado dicho proyecto.

Matriz de capacidades y vulnerabilidades.

| CAPACIDADES | VULNERABILIDADES |
|--|---|
| <p>1. DE ORDEN GERENCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cocimiento del mercadeo internacional. . Diseño del pan estratégico corporativo y de marketing Estratégico. - Conocimiento del sector financiero para efectos de acceder a obtener apalancamiento financiero para actuales y futuras incorporaciones tecnológicas. <p>1. DE ORDEN FUNCIONAL</p> | <p>1. COMPETENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - La de tipo informal en crecimiento con bajos precios: incapacidad de competir frente a ese mercado por los gastos administrativos e infraestructura costosa. - grandes competidores de alto precio, orientados a este mercado. <p>2. MERCADO POTENCIAL</p> |

| | |
|---|--|
| <p>2.1. Área Gestión Humana:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades en la contratación y administración de personal. - Conocimiento sobre sistemas modernos de capacitación, motivación y remuneración. - Manejo del modelo Coach, orientado a la motivación y liderazgo. <p>2.2. Área Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de sistemas de producción homologados y certificados por INVIMA y otras instituciones. - Capacidad negociadora para obtención de materias primas e insumos. Conocimiento de proveedores. - Sistemas de costeo para el logro de excelencia operacional orientada a la reducción de costes. - Logística interna y externa para optimizar operación. <p>2.3. Mercadeo y Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construcción técnica del Plan Anual de Mercadeo. - Elaboración de presupuestos base cero para dar inicio a la operación comercial. - Perfiles por competencias del personal asesor de ventas. - Habilidades en manejo de alianzas estratégicas y riesgos compartidos para apalancar la empresa. - Conocimiento del sector y ubicación de competencias. - Perfil del consumidor y sus tendencias en el sector de alimentos. <p>2.4. Área contable y financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de software contable y administrativo (SIIGO Y ACTIVO) - Proyecciones financieras - Evaluación de indicadores financieros (liquidez, endeudamiento, rentabilidad) | <p>Ingreso de la competencia a formatos complementarios como tiendas de mascotas.</p> <p>2. TIEMPOS MUERTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prolongados períodos de lluvias deprimen el mercado natural. <p>3. TENDENCIA DEL CONSUMIDOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Práctica común de llevar productos sustitutos como la carnaza. |
|---|--|

15.9. ORGANIZACIÓN DE ASPECTO LEGALES

15.9.1 Constitución.

JVR-CAT S.A.S. Con la expedición de la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008, se crea en Colombia las SAS – Sociedades por Acciones Simplificadas.

Definición y constitución:

El artículo 1 ya define que las SAS podrán ser constituidas por una o varias personas naturales o jurídicas y ésta normativa, en concordancia con el inciso segundo del artículo 46, es la que le da permanencia en la legislación mercantil colombiana a las sociedades unipersonales pero bajo esta ley y no como fueron creadas en la ley de emprendimiento, artículo 22 de la Ley 1014 de 2.006. Esto es, que no se les aplicará la legislación vigente a las empresas unipersonales de donde deviene su nombre.

Lo anterior significa que una persona natural se podrá constituir en sociedad por acciones simplificada, con los beneficios de la ley de emprendimiento pero con las formalidades y efectos de las SAS, igual puede suceder con una persona jurídica; es decir ya no se les dará el tratamiento establecido en la Ley 222 de 1995 y por tanto se asimilarán a sociedades anónimas y no a limitadas.

Responsabilidades:

Este tipo de sociedad se puede constituir mediante documento privado, pero si para su constitución se involucran activos que requieren de transferencia mediante escritura pública entonces deberá hacerse por escritura pública. Si se realiza con

documento privado, éste requerirá de una autenticación antes de ser registrado en la Cámara de Comercio.

Si es documento privado o público no es inscrito en la Cámara de Comercio se entenderá, que si son varias personas las constituyentes, es una sociedad de hecho y, si es una persona se la asumirá como una persona natural y las responsabilidades se asumirán como tal. Es decir no basta con la simple constitución sino que deberá registrarse en la Cámara de Comercio.

Control:

Aquí se entrega a las Cámaras de Comercio una función de control de formalidades legales establecidas, que básicamente será la misma que ejercen en la actualidad antes de proceder al registro de las sociedades o personas naturales como comerciantes.

Mercado de valores:

Es importante resaltar que las SAS serán unas incapacitadas para cotizar sus acciones y demás valores que emitan en el mercado de valores abierto a través del Registro Nacional de Valores y Emisores.

Suscripción y pago de capital:

Para constituir este tipo de sociedad no se requiere de los mínimos señalados en el estatuto mercantil en cuanto a la suscripción no inferior al 50% del capital autorizado y el pago de la tercera parte de lo suscrito. Las acciones se podrán pagar en un máximo de dos años. Queda a libertad de los socios establecer porcentajes mínimos o máximos para suscripción y pagos.

Revisoría fiscal:

De especial interés es lo que la ley hace con esta figura, puesto que textualmente dice: “En caso de que por exigencia de la ley se tenga que proveer el cargo de revisor fiscal, la persona que ocupe dicho cargo deberá ser contador público **titulado** con tarjeta profesional vigente”.

De otra parte el segundo inciso del artículo 28 de esta ley que trata de revisoría fiscal señala que: “En todo caso las utilidades se justificarán en estados financieros dictaminados por un Contador Público independiente”. En virtud de una primera interpretación teleológica se debería entender que cuando se habla de utilidades se refiere a resultados, puesto que sólo se dictaminarían estados financieros de sociedades por acciones simplificadas que reflejen utilidades y, qué pasaría con aquellos que presenten pérdidas.

Ventajas:

Algunas de las ventajas de las sociedades por acciones simplificadas son:

- Al constituir la empresa, sus propietarios podrán ahorrar tiempo y dinero dado que pueden hacerlo a través de un documento privado. Esto también aplica a la reforma de estatutos durante el desarrollo de la actividad económica que desempeña la empresa.

- Otro punto destacable consiste en que los empresarios pueden beneficiarse de la limitación de la responsabilidad sin tener que acudir a la estructura de la sociedad anónima: por ejemplo, la SAS no obliga al empresario a crear ciertos órganos, como la junta directiva, o a cumplir con otros requisitos, como la pluralidad de socios.

- Además, el modelo da libertad para crear diversas clases y series de acciones, como son las acciones ordinarias; con dividendo preferencial y sin derecho a voto; con voto múltiple; privilegiadas; con dividendo fijo; o con acciones de pago. De

este modo, los empresarios aumentan sus posibilidades de acceder a capital a través de los socios de la empresa. Una sociedad anónima simplificada es más fácil de gobernar, en la medida en que permiten los acuerdos de accionistas sobre cualquier asunto lícito.

- El pago de los aportes de los socios de la compañía puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo para iniciar. Este aspecto facilita su constitución y da un crédito de dos años para que los socios consigan el capital necesario para pagar sus acciones.

15.9.2 Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.

(Ver Anexo D: Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la empresa "Bió-Can" S.A.S)

15.9.3 Reglamento Interno De Trabajo De La Empresa JVR-CAT" S.A.S

15.10. ESTRUCTURA SALARIAL

Los siguientes son los gastos fijos que incurrirá el nuevo proyecto, **JVR-CAT**, durante los 5 años iniciales del proyecto en materia salarial. A partir del segundo año, debe considerarse los posibles incrementos o decrementos, tanto en la estructura de Gastos Fijos, como en los Precios de Venta y los Costos Directos de Fabricación.

| Nómina | | | | |
|--------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------------|------------------------|
| CARGO | NO. EMPLEADOS | SUELDO | PRESTACIONES (51%) | TOTAL DEVENGADO |
| Gerente | 1 | 1.000.000 | 510.000 | 1.510.000 |
| Secretaria (Auxiliar Contable) | 1 | 600.000 | 306.000 | 906.000 |
| Jefe de producción | 1 | 800.000 | 408.000 | 1.208.000 |
| Operarios | 2 | 600.000 | 306.000 | 1.812.000 |
| Servicios generales | 1 | 550.000 | 280.500 | 830.500 |
| Asesor comercial | 1 | 600.000 | 306.000 | 906.000 |
| TOTAL NOMINA | 7 | \$4.150.000 | \$2.116.500 | \$6.266.500 |

15.11 ENTIDADES DE APOYO

El apoyo permanente será ofrecido por el SENA a través de su programa Emprendedor. Dicho acompañamiento tutorial serán los indicadores de medición previamente establecidos por esta entidad.

El acompañamiento estará liderado por personal experto del SENA en las diferentes áreas críticas de la nueva Empresa, como en su gestión administrativa y financiera, de mercadeo, personal, compras, y en los diferentes procesos que permitan el éxito de la Empresa mediante el cumplimiento de los objetivos previstos. De esta forma, se podrá tener acceso a la destinación del crédito convirtiéndose en capital semilla y así mejorar los niveles de rentabilidad, toda vez que se eliminan los gastos financieros y por consiguiente la obtención de un Periodo de Recuperación de la Inversión (*PRI*) en un más corto plazo al lograr unos flujos de caja o tesorería positivos.

Gracias a este irrestricto apoyo SENA, a los conocimientos adquiridos por los **Emprendedores del Proyecto suministrados por la FUNDACION UNIVERSITARIA ESUMER**, se espera una administración proactiva y exitosa en la medida en que en el mediano plazo, a partir del cuarto año, se inyectará nueva tecnología a la Empresa y por consiguiente la generación de empleo, que es en última instancia la vocación de estas nuevas Unidades Productivas.

MÓDULO 5. FINANZAS

La información financiera presentada a continuación corresponde al montaje de la nueva empresa JVR-CAT: la infraestructura en oficina y planta de preparación; una vez que la empresa inicie su operación podrá ampliar progresivamente su infraestructura con nuevos puntos de venta.

Tabla 29. Bases consideradas.

| PARAMETRO | VALOR | EXPLICACION |
|----------------------------------|-----------|---|
| Deuda | | |
| Gracia | 1 | Gracia a Capital (Años) |
| Plazo | 5 | Plazo de la Deuda (Años) |
| Tasa en pesos | 6% | Puntos por encima del DTF |
| Activos Fijos | | |
| Ajustes por Inflación | 0 | 0: Tener en cuenta; 1: No Tener en cuenta |
| Construcciones y Edificaciones | 20 | Vida útil (años) |
| Maquinaria y Equipo de Operación | 10 | Vida útil (años) |
| Muebles y Enseres | 5 | Vida útil (años) |
| Equipo de Transporte | 10 | Vida útil (años) |
| Equipo de Oficina | 5 | Vida útil (años) |
| Semovientes | 10 | Agotamiento (años) |
| Cultivos Permanentes | 10 | Agotamiento (años) |
| Otros | | |
| Gastos Anticipados | 5 | Amortización (años) |

Tabla 30. Variables Macroeconómicas

| | Un. | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------------|-----|--------|--------|-------|-------|-------|
| Variables Macroeconómicas | | | | | | |
| Inflación | % | 3,00% | 3,00% | 3,00% | 3,00% | 3,00% |
| Devaluación | % | -% | -% | 2,00% | 1.5% | -% |
| PAGG | % | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| IPP | % | 3,00% | 3,00% | 3,00% | 3,00% | 3,00% |
| Crecimiento PIB | % | 2,500% | 3,500% | 5,00% | 5,00% | 5,00% |

Fuente:

Informe Banrepública. Proyecciones macroeconómicas.

Considerando la Tasa de Cambio al \$1.800, se tienen ventas y costo de la mercancía vendida (CMV), proyectadas así:

Tabla 31. Resumen ventas.

| AÑO | VENTAS U\$ | VENTAS \$ | COMPRAS AÑO U\$ | CMV (\$) |
|-----|------------|-------------|-----------------|-------------|
| 1 | 105.000 | 189.000.000 | 54.750 | 98.550.000 |
| 2 | 138.547 | 249.384.600 | 55.845 | 100.521.000 |
| 3 | 138.547 | 249.384.600 | 56.962 | 102.531.600 |
| 4 | 138.547 | 249.384.600 | 58.102 | 104.583.600 |
| 5 | 138.547 | 249.384.600 | 59.263 | 106.673.400 |

16. FLUJO DE CAJA PARA LA EMPRESA

16.1. Gatos Fijos

Los siguientes son los gastos fijos en que incurrirá el nuevo proyecto, **JVR-CAT**, durante los 5 años iniciales del proyecto. A partir del segundo año, debe

considerarse los posibles incrementos o decrementos, tanto en la estructura de Gastos Fijos, como en los Precios de Venta y los Costos Directos de Fabricación.

Gastos Fijos asignados a JVR-CAT:

Mes año 1: \$7.708.167

Año 1: \$ 92.498.004

Se proyecta un incremento de los gastos fijos equivalentes al IPC en nómina y del 1% en los demás rubros, así:

| AÑO | NOMINA (3%) | OTROS GASTOS FIJOS (1%) | TOTAL GSTOS FIJOS AÑO |
|------------|--------------------|--------------------------------|------------------------------|
| 1 | \$75.198.000 | \$17.300.004 | \$92.498.004 |
| 2 | 77.453.940 | 17.473.004 | 94.926.944 |
| 3 | 79.777.559 | 17.647.734 | 97.425.293 |
| 4 | 82.170.885 | 17.824.212 | 99.995.097 |
| 5 | 84.636.011 | 18.002.454 | 102.638.465 |

Tabla 32. Flujo de Caja.

| RUBRO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Ingresos netos | 189.000.000 | 249.384.600 | 249.384.600 | 249.384.600 | 249.384.600 |
| Costo de la Mercancía Vendida (CMV) | (98.550.000) | (100.521.000) | (102.531.600) | (104.583.600) | (106.673.400) |
| Utilidad operacional | 90.450.000 | 148.863.600 | 146.853.000 | 144.801.000 | 143.011.200 |
| Gastos operacionales (Administración y ventas) | (92.498.004) | (94.926.944) | (97.425.293) | (99.995.097) | (102.638.465) |
| Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (UII) | (2.048.004) | 53.936.656 | 49.427.707 | 44.805.903 | 40.372.735 |
| Gastos financieros | - | - | - | - | - |
| Imprenta (35%) | - | 18.877.830 | 17.299.697 | 15.682.066 | 7.146.488 |
| Utilidad después de Impuestos | (2.048.004) | 35.058.826 | 32.128.009 | 29.123.837 | 26.242.278 |
| + Depreciación | 22.995.800 | 22.995.800 | 22.995.800 | 22.995.800 | 22.995.800 |
| FLUJO NETO CAJA O TESORERÍA | 20.947.796 | 58.054.626 | 55.123.809 | 52.119.637 | 49.238.078 |

16.2. ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 33. Estado de Resultados.

| ESTADO RESULTADOS | | | | | |
|---|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ventas | 189.000.000 | 249.384.600 | 249.384.600 | 249.384.600 | 249.384.600 |
| Devoluciones y rebajas en ventas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Materia Prima, Mano de Obra, CIF (C.M.V.) | (98.550.000) | (100.521.000) | (102.531.600) | (104.583.600) | (106.673.400) |
| Depreciación | (22.995.800) | (22.995.800) | (22.995.800) | (22.995.800) | (22.995.800) |
| Agotamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros Costos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidad Bruta | 67.454.200 | 125.867.800 | 123.857.200 | 121.805.200 | 119.715.400 |
| Gastos de Administración y ventas | (92.498.004) | (94.926.944) | (97.425.293) | (99.995.097) | (102.638.465) |
| Provisiones | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización Gastos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidad Operativa | (25.043.804) | 30.940.855 | 26.431.907 | 21.810.103 | 17.076.935 |
| Otros ingresos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros ingresos y egresos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revalorización de Patrimonio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ajuste Activos no Monetarios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ajuste Depreciación Acumulada | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ajuste Amortización Acumulada | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ajuste Agotamiento Acumulada | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Corrección Monetaria | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidad antes de impuestos | (25.043.804) | 30.940.855 | 26.431.907 | 21.810.103 | 17.076.935 |
| Impuestos (35%) | - | 10.829.230 | 9.251.168 | 7.633.536 | 5.976.928 |
| Utilidad Neta Final | (25.043.804) | 20.111.556 | 17.180.740 | 14.176.567 | 11.101.000 |

17. EVALUACIÓN FINANCIERA

17.1. DETERMINACIÓN DEL VALOR PRESENTE NETO (VPN)

La siguiente tabla refleja la inversión inicial empleada para el cálculo del Valor Presente Neto (V.P.N.)

Tabla 34. Inversión requerida.

| RUBRO | MONTO (\$) | FINANCIACIÓN |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Activos Fijos | 114.979.000 | FONDO EMPRENDER |
| Preoperativos | 10.000.000 | Emprendedores |
| Capital de Trabajo (KW) caja | \$ 15.416.334 (\$7.708.167 x 2) | FONDO EMPRENDER (equivalente a 2 meses de los gastos fijos primer año) |
| Capital de trabajo para materia prima | \$ 16.425.000 (98.550.000 /12 x 2) | FONDO EMPRENDER (equivalente a 2 meses de los gastos fijos primer año)* |
| TOTAL INVERSIÓN: | \$156.820.334 | |

* la producción demora 15 días y la recuperación de la cartera 45 días por las exportaciones.

Como herramientas de análisis financiero se recurre al concepto de Valor Presente Neto (VPN), es decir, comprar los flujos de caja futuros descontados a una tasa de mercado, la cual para el caso será del 10%. Por lo tanto la fórmula a emplear es la siguiente:

$VPN = - \text{Inversión Inicial} + (\sum P/F, n, i\%),$ donde:

VPN: Valor Presente Neto

P/F: dado un valor Futuro (F), hallar su valor Presente (P)

n: número de periodos, para el caso 5 años

i%: tasa a la cual se han de descontar los Flujos de Caja futuros, para el caso 10%.

Reemplazado, se tiene:

$VPN = - \$156.820.334 + (20.947.796, 1, 10\% + 58.054.626, 2, 10\% + 55.123.809, 3, 10\% + 52.119.637, 4, 10\% + 49.238.078, 5, 10\%)$

Los factores son los siguientes:

$n_1 = 0909091$, para un valor presente de \$19.043.453

$n_2 = 0826446$, para un valor presente de \$47.979.013

$n_3 = 0751315$, para un valor presente de \$41.415.345

$n_4 = 0683013$, para un valor de \$35.598.390

$n_5 = 0620921$, para n valor presente de \$30.572.957

$VPN = - \$156.820.334 + 174.609.158$

$VPN = + \$17.788.824$

Al comparar la Inversión Inicial de \$156.820.334, con los Flujos de Caja descontados a una Tasa de Mercado del 10%, dichos Flujos descontados al presente son mayores que la inversión inicial. Por lo tanto, el proyecto es viable desde este concepto, toda vez que los flujos de caja traídos a una tasa del 10% como tasa de mercado, y restados de la inversión inicial, dichos resultados son positivos.

17.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Al calcular la Tasa Interna de Retorno, es decir, a la cual están colocados los Flujos de Caja al interior del proyecto, se aprecia que esta asciende a 13.63%.

Se infiere entonces, bajo el análisis de la información que la iniciativa objeto de este estudio presenta utilidades y rentabilidad interesante desde el punto de vista financiero. Con una TIR de 13.63% comparada con una tasa de oportunidad promedio del mercado de 10%, Tasa Mínima Requerida-TMR- (de los inversionistas emprendedores), tasa por encima de la DTF actual de 3.79%,

mirada desde los efectos inflacionarios sumados a la DTF sigue estando por encima la TIR.

17.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

Al analizar el flujo de caja neto para el primer año, el proyecto productivo arroja un bajo flujo de efectivo debido a que en dicho período las ventas son bastante conservadoras, especialmente en el mercado nacional del cual se pretende participar en un 30%; por lo tanto el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) solo se logra en el 5º año, lo que hace aún atractivo el proyecto.

17.4. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL

En este mismo informe se consideran los aportes de activos fijos y capital de trabajo bajo la figura de **CAPITAL SEMILLA**, perteneciente al programa de Gobierno a través del **FONDO EMPRENDER** liderado por el SENA, situación que no exigiría el retorno de esos recursos y por tanto no se generarían gastos financieros por dichos conceptos. En consecuencia, el costo del capital vía inversión será cero (0)

MÓDULO 6.
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES OPERATIVAS

Con el fin de contar con un mayor control en la ejecución del proyecto y aún desde el momento de su inicio, se ha creado la **Matriz RR** (Rol/Responsabilidad) que permite un seguimiento oportuno a los responsables de cada área. Así mismo, se considera dicha matriz como un nuevo indicador de medición y control.

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|---|---|
| 1. Constitución y registro de la sociedad ante cámara de comercio y notaría | Gerencia |
| 2. Registro libros ante cámara de comercio | Contador |
| 3. Adecuación de la planta | Contratistas independientes |
| 4. Instalaciones eléctricas. | Contratistas independientes |
| 5. Selección proveedores insumos y materias primas | Gerencia |
| 6. Compra de activos fijos. | Gerencia |
| 7. Selección entrenamiento de personal administrativo y operativo | Gerencia |
| 8. Capacitación en ventas equipo asesor | SENA o consultores en mercadeo y gerencia |
| 9. Desarrollo de muestrario (físicos) | Gerencia – asesoras comerciales |
| 10. Programa de zonificación para ventas | Asesoría externa y asesoras comerciales |

| | |
|--|---|
| 11. Lanzamiento de JVR-CAT (Show Room) | Gerencia – consultor en mercadeo |
| 12. Seguimiento indicadores de gestión (permanente) – evaluación y control | Gerencia y jefes de área (Comité de Gerencia) |

MÓDULO 7.

IMPACTO DEL NEGOCIO

18. IMPACTO INSTITUCIONAL – FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

Institucionalmente el proyecto tributa a la Institución ESUMER en la medida en que amplía la base investigativa en cuanto a su incubadora de proyectos. Es decir, le cumple a su misión institucional en su vocación de generación de nuevas ideas de negocios como alternativas reales de empleo para los emprendedores y otras posibilidades para actuales y futuros estudiantes.

Asimismo, alimenta su centro de información en materia de nuevos planes de negocios que se pueden articular estratégicamente con otras instituciones educativas y con organismos del Gobierno en materia de financiación para hacer de estas nuevas ideas una realidad empresarial.

19. IMPACTO SECTORIAL

Contar con un plan de negocios legitimado técnicamente en esta importante categoría de productos, “elaboración de juguetes comestibles para mascotas y afines” contribuye a que el sector cada vez se depure hacia la legalidad, es decir, se trata de crear una barrera de entrada al igual la capacidad de sustitución respecto al creciente mercado informal que participa en este sector. De igual

forma, para el sector educativo, contar con estas nuevas alternativas de negocios que rompen la informalidad, permiten a su población académica, estudiantes, empleados y demás usuarios de estas, acceder a nuevos productos garantizados en calidad, higiene, control de precios que eviten la especulación de los mismos.

20. IMPACTOS LOCALES Y NACIONALES

Responde a un nuevo modelo de negocios, que aparte de convertirse en nuevo demandante de materias primas, como los Cárnicos, entra a ser parte de los objetivos del gobierno municipal en cuanto a nuevas alternativas empresariales. Es decir, aumenta el bajo porcentaje que hoy representan los recién profesionales en materia de alternativas laborales.

A nivel nacional, el proyecto puede replicarse en las demás instituciones del país, de tal suerte que garanticen a dichas instituciones, en primer lugar, unos ingresos adicionales en la modalidad de contratación vía franquicias; en segundo lugar, entra a ser parte del portafolio de servicios de la Institución universitaria.

21. POSIBLES IMPACTOS INTERNACIONALES (EN EL CASO DE PLANES DE INTERNACIONALIZACIÓN)

De hecho el plan de negocios tiene toda su vocación en el mercado internacional por ser su mercado objetivo desde el inicio del proyecto, toda vez que su capacidad de producción se destinará en no menos del 70% para dicho mercado.

Por consiguiente, este tipo de proyectos son los más invitados a incursionar en el mercado internacional en la categoría de Cárnicos y mezclas naturales para mascotas. Igualmente, podría pensarse en países vecinos como alternativa de incursionar con el modelo a nivel de instituciones educativas y en empresas sociales del estado.

22. IMPORTANCIA PARA LA FORMACIÓN DEL PROPONENTE

El Plan de Negocios, por su misma naturaleza técnica demanda todos los conocimientos administrativos y gerenciales por tratarse de la creación de una nueva empresa. Es decir, demanda conocimientos en todas las áreas del escenario empresarial, desde las administrativas hasta las más operativas y funcionales. Allí el estudiante se foguea en sus conocimientos teóricos y habilidades prácticas, tanto como una alternativa real para generar su propio empleo bajo la visión de empresarismo, como para dar alternativa a otros profesionales que tienen negocios similares bajo la figura de Clúster o estrategias de asociación para fortalecerse en el sector y sus mercados.

23. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Todo plan de negocios lleva inmerso su propio interés de generación de empleo, mínimo para sus emprendedores. Este proyecto, como se aprecia en el módulo correspondiente a decisiones de tipo administrativo, vinculará como mínimo a 6 personas, entre personal administrativo y operativo, dando la oportunidad a personal con algún estado de discapacidad para que labore en la planta de producción donde el nivel de exigencia en este tipo de operaciones lo permite.

Asimismo, los sistemas de comercialización, desde su compra y preparación, al cumplir con todos los requisitos fitosanitarios, se comprometen a proteger el medio ambiente en materia de manejo de residuos sólidos y líquidos.

INFORME EJECUTIVO

CONCEPTO DEL NEGOCIO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/ SERVICIO

Consiste en el montaje de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización nacional e internacional de **juguetes comestibles naturales para GATOS**.

Su eslogan corporativo: *"Aliméntalo Naturalmente"*, al igual su serigrafía manifiestan un lenguaje descomplicado y juvenil que invita al juego, la diversión entre niños y mascotas.

La mascota y sus colores (ecológicos) permiten un impacto emocional y de ternura en ese segmento.

Portafolio proyectado.

| MERCADO | PARTICIPACIÓN PROYECTADA (%) | PORTAFOLIO | PRODUCTOS LÍDERES |
|---------------|------------------------------|---|-------------------|
| Nacional | 30 | Viril (19%), Hueso Natural y Relleno (18% y 17%), Guargüero (16%) Traquea (14%) | Los mismos |
| Internacional | 70 | Viril (80%), Hueso Natural, Traquea, Tendón, Hueso Relleno, y el Guargüero (20%) Baja rotación: La Oreja y los Cascos. | Viril |

SERVICIO

El servicio será dirigido directamente a los comerciantes nacionales e internacionales, que bajo autorización desarrollan su actividad comercializar juguetes naturales para mascotas, especialmente las elaborados a partir del Viril. Dicho servicio se orientará al domicilio, conservando un Justo A Tiempo (J.I.T), toda vez que en su mayoría estos comerciantes no se abarrotan con altos stock de productos para periodos superiores a 30 días. En el caso del mercado internacional se espera una venta promedio cada 3 meses.

LOCALIZACIÓN/UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa será ubicada en el municipio de Itagüí en el departamento de Antioquia: Cra 52 # 77 B 20; en la cual se comenzará la comercialización del producto.

MERCADO A ATENDER

- **Internacional:** se proyecta atender los mercados de: Estados Unidos, Canadá y Europa (especialmente España)

- **Nacional:** representado por las principales ciudades del país, en su orden: Medellín, Bogotá, Cali, Santanderes.

Para ambos mercados, a excepción de Medellín cuya venta será directa con personal de la nueva empresa, se acudirá al intercambio comercial al mayoreo, es decir, a través de empresas comercializadoras dedicadas a la distribución con fuerza de ventas propia y bajo la modalidad de contrato comercial (sin vinculación laboral sino sobre el manejo de listas de precios con descuentos por distribución)

POTENCIAL DE MERCADO EN CIFRAS*

Proyección ventas año 1.

| CANTIDADES EN UNIDADES | DESCRIPCION | VALOR UNITARIO (CENTAVOS DE DÓLAR) | MERCADO INTERNACIONAL (70%) | MERCADO NACIONAL (30%) | VALOR VENTA EN DÓLARES |
|------------------------|-------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|
| 50.000 | Viril 12" | 0.075 | 31.50 | 13.500 | Us 45.000 |
| 30.000 | Viril 6" | 0.075 | 9.450 | 4.050 | Us |

| | | | | | |
|--------------------------------|----------------|------|------------------|---------------|--------------|
| | | | | | 13.500 |
| 30.000 | Hueso de res | 0.60 | 12.600 | 5.400 | Us 18.000 |
| 20.000 | Fémur de cerdo | 0.45 | 6.300 | 2.700 | Us 9.000 |
| 30.000 | tendones | 0.20 | 4.200 | 1.800 | Us 6.000 |
| 1000 kilos | Cábano x kilo | 13.5 | 9.450 | 4.50 | Us 13.500 |
| TOTAL DE VENTAS MENSUAL | | | Us 73.500 | 31.500 | |

Nota: a partir del segundo año, se logra un incremento del precio de venta del 1.5% promedio año (años 2 al 5), mas las cantidades se consideran estables por las mismas limitaciones de la materia prima. Es importante considerar que p.e. a que el incremento se encuentra por debajo de la inflación (proyectada entre un 3 y 4 %), se debe a que se trabajará con una TRM de \$1.800, considerando que según las proyecciones de los expertos se tendrá un dólar por debajo de los \$1.600, lo que compensaría dicha estrategia de precio de venta.

Proyección ventas año 2 Y 3 al 5.

| CANTIDADES EN UNIDADES | DESCRIPCION | VALOR UNITARIO (CENTAVOS DE DÓLAR) | MECADO INTERNACIONAL (70%) | MERCADO NACIONAL (30%) | VALOR VENTA EN DÓLARES |
|--------------------------------|----------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|
| 50.000 | Viril 12" | 0.075 | 31.97 | 13.7 | Us 45.675 |
| 30.000 | Viril 6" | 0.075 | 9.59 | 4.110 | Us 13.702 |
| 30.000 | Hueso de res | 0.609 | 12.8 | 5.481 | Us 18.270 |
| 20.000 | Fémur de cerdo | 0.46 | 6.4 | 2.74 | Us 9.135 |
| 30.000 | tendones | 0.203 | 4.26 | 1.827 | Us 6.090 |
| 1000 kilos | Cábano x kilo | 13.7 | | 4.56 | Us 13.702 |
| TOTAL DE VENTAS MENSUAL | | | Us106.575 | 31.9725 | |

VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR

El objetivo y estrategia de producto se orientará a diversificar la oferta de productos de manera que cumpla con las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, tanto intermediarios como del consumidor final. Para esto se debe mejorar y aumentar la eficiencia de los procesos operativos y administrativos, reduciendo los tiempos de proceso, mejorando el desempeño, minimizando los errores, reduciendo los costos.

En este orden de ideas, la ventaja competitiva estará basada en la práctica de un "**Mercadeo Relacional o 1 a 1**", es decir, responde a la estrategia de competitividad basada en el Servicio al cliente, mediante la cual la empresa

ofrece en tiempo real su equipo asesor (vendedores) hacia el cliente con una eficiencia tal, que el cliente se vea respaldado por el tiempo necesario en la asesoría comercial, en la cual se hará énfasis en las bondades del producto.

Valoración Cualitativa del *Know How* del nuevo negocio.

El principal patrimonio que capitalizará la nueva Empresa estará avalado por la curva de experiencia y la estandarización que tendrá en todas sus referencias, bajo la modalidad de venta directa e indirecta para evitar los sobre cotos en la operación de comercializadores.

Su nivel de posicionamiento se logrará basado en la Excelencia del producto y la Excelencia operacional para trasladar parte del margen de utilidad al cliente y al consumidor final con un bajo precio.

INVERSIONES REQUERIDAS

Inversión requerida.

| RUBRO | MONTO (\$) | FINANCIACIÓN |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Activos Fijos | 114.979.000 | FONDO EMPRENDER |
| Preoperativos | 10.000.000 | Emprendedores |
| Capital de Trabajo (KW) caja | \$ 15.416.334 (\$7.708.167 x 2) | FONDO EMPRENDER (equivalente a 2 meses de los gastos fijos primer año) |
| Capital de trabajo para materia prima | \$ 16.425.000 (98.550.000 /12 x 2) | FONDO EMPRENDER (equivalente a 2 meses de los gastos fijos primer año)* |
| TOTAL INVERSIÓN: | \$156.820.334 | |

* la producción demora 15 días y la recuperación de la cartera 45 días por las exportaciones.

PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Considerando la Tasa de Cambio al \$1.800, se tienen ventas y costo de la mercancía vendida (CMV), proyectadas así:

| AÑO | VENTAS U\$ | VENTAS \$ | COMPRAS AÑO U\$ | CMV (\$) |
|------------|-------------------|------------------|----------------------------|-----------------|
| 1 | 105.000 | 189.000.000 | 54.750 | 98.550.000 |
| 2 | 138.547 | 249.384.600 | 55.845 | 100.521.000 |
| 3 | 138.547 | 249.384.600 | 56.962 | 102.531.600 |
| 4 | 138.547 | 249.384.600 | 58.102 | 104.583.600 |
| 5 | 138.547 | 249.384.600 | 59.263 | 106.673.400 |

CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD.

DETERMINACIÓN DEL VALOR PRESENTE NETO (VPN)

La siguiente tabla refleja la inversión inicial empleada para el cálculo del Valor Presente Neto (V.P.N.)

Inversión requerida.

| RUBRO | MONTO (\$) | FINANCIACIÓN |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Activos Fijos | 114.979.000 | FONDO EMPRENDER |
| Preoperativos | 10.000.000 | Emprendedores |
| Capital de Trabajo (KW) caja | \$ 15.416.334 (\$7.708.167 x 2) | FONDO EMPRENDER (equivalente a 2 meses de los gastos fijos primer año) |
| Capital de trabajo para materia prima | \$ 16.425.000 (98.550.000 /12 x 2) | FONDO EMPRENDER (equivalente a 2 meses de los gastos fijos primer año)* |
| TOTAL INVERSIÓN: | \$156.820.334 | |

* la producción demora 15 días y la recuperación de la cartera 45 días por las exportaciones.

Como herramientas de análisis financiero se recurre al concepto de Valor Presente Neto (VPN), es decir, comprar los flujos de caja futuros descontados a una tasa de mercado, la cual para el caso será del 10%. Por lo tanto la fórmula a emplear es la siguiente:

$VPN = - \text{Inversión Inicial} + (\sum P/F, n, i\%),$ donde:

VPN: Valor Presente Neto

P/F: dado un valor Futuro (F), hallar su valor Presente (P)

n: número de periodos, para el caso 5 años

i%: tasa a la cual se han de descontar los Flujos de Caja futuros, para el caso 10%.

Reemplazado, se tiene:

$VPN = - \$156.820.334 + (20.947.796, 1, 10\% + 58.054.626, 2, 10\% + 55.123.809, 3, 10\% + 52.119.637, 4, 10\% + 49.238.078, 5, 10\%)$

Los factores son los siguientes:

$n_1 = 0909091$, para un valor presente de \$19.043.453

$n_2 = 0826446$, para un valor presente de \$47.979.013

$n_3 = 0751315$, para un valor presente de \$41.415.345

$n_4 = 0683013$, para un valor de \$35.598.390

$n_5 = 0620921$, para n valor presente de \$30.572.957

$$\text{VPN} = - \$156.820.334 + 174.609.158$$

$$\text{VPN} = + \$17.788.824$$

Al comparar la Inversión Inicial de \$156.820.334, con los Flujos de Caja descontados a una Tasa de Mercado del 10%, dichos Flujos descontados al presente son mayores que la inversión inicial. Por lo tanto, el proyecto es viable desde este concepto, toda vez que los flujos de caja traídos a una tasa del 10% como tasa de mercado, y restados de la inversión inicial, dichos resultados son positivos.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Al calcular la Tasa Interna de Retorno, es decir, a la cual están colocados los Flujos de Caja al interior del proyecto, se aprecia que esta asciende a 13.63%.

Se infiere entonces, bajo el análisis de la información que la iniciativa objeto de este estudio presenta utilidades y rentabilidad interesante desde el punto de vista financiero. Con una TIR de 13.63% comparada con una tasa de oportunidad promedio del mercado de 10%, Tasa Mínima Requerida-TMR- (de los inversionistas emprendedores), tasa por encima de la DTF actual de 3.79%, mirada desde los efectos inflacionarios sumados a la DTF sigue estando por encima la TIR.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

Al analizar el flujo de caja neto para el primer año, el proyecto productivo arroja un bajo flujo de efectivo debido a que en dicho período las ventas son bastante conservadoras, especialmente en el mercado nacional del cual se pretende participar en un 30%; por lo tanto el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) solo se logra en el 5º año, lo que hace aún atractivo el proyecto.

DETERMINACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL

En este mismo informe se consideran los aportes de activos fijos y capital de trabajo bajo la figura de **CAPITAL SEMILLA**, perteneciente al programa de Gobierno a través del **FONDO EMPRENDER** liderado por el SENA, situación que no exigiría el retorno de esos recursos y por tanto no se generarían gastos financieros por dichos conceptos. En consecuencia, el costo del capital vía inversión será cero (o)

CONCLUSIONES

Como se aprecia el proyecto ofrece todas las características que exige un Plan de Negocios como documento resumen a tener en cuenta para el montaje de la nueva empresa.

Aparte de presentar un atractivo en materia financiera y económica, el proyecto es bastante amigable en cuanto al sector que se pretende atacar, toda vez que esta categoría de productos viene creciendo a un importante ritmo, situación que pretende ser aprovechada por las Emprendedoras del proyecto.

Adicionalmente, es de considerar que los actuales planes de creación de empresas por parte del gobierno se convierten, a la vez, en una latente oportunidad de mercado para acudir al Capital Semilla a través del SENA, gracias a la viabilidad del Plan de Negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- BRIONES, Guillermo. La Formulación de Problemas de Investigación Social. Facultad de Artes y Ciencias departamento de Ciencia Política Universidad de los Andes. 2 ed. Bogotá: Uniandes, 1999. p. 71
- CABREJOS, Belisario. Investigación de Mercados. 2 ed. Medellín: Universidad Eafit, 1999. p. 328
- COBRA, Marcos. Marketing de Servicios. 2 ed. Buenos Aires: Mc Graw Hill, 2006. p. 253
- CABRAIL, Luis. Economía Industrial. Universidad Nova. 3 ed. Lisboa, España: MC Graw Hill, 1998. p. 179
- CORREA M, Pedro Nel. Los Presupuestos Empresariales. Escuela Colombiana de Mercadotecnia. 1 ed. Medellín: ESCOLME, 1992. p. 99
- COOMEVA. Guía de negocios para fuentes de negociación: ¿cómo elaborar su plan de negocios? En: Info COMEVA: Capacitación Empresarial. Vol I, 187, 2009. p. 17
- COLOMBIA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE ESTADÍSTICA NACIONAL (DANE). Informe sobre Calidad de Vida en Antioquia, según estratos socioeconómicos, Medellín. Santafé de Bogotá: Imprenta, 2009. p. 32
- FERRER, Eulalio. El lenguaje de la Publicidad. Capítulo II. 2 ed. México: Limusa, 1994. p. 198
- HERTZ, David B. Nuevas Técnicas para la Dirección de Empresas. 2 ed. México: Limusa, 2000. p. 242
- JAQUEMEN, Alex. Estructuras de Mercadeo y Estrategias y Estructuras Europeas de Competencia. 2 ed. España: Prentice Hall, 2001. p. 213
- JANY, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados. España: Mc Graw Hill, 2004. p. 413

KOTLER, Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. 2ed. México: Prentice Hall, 1999. p. 470

LUTHER, William. El Plan de Mercadeo: Cómo prepararlo y ponerlo en marcha. 2 ed. Colombia: Norma, 1985. p. 190

MÉNDEZ, Carlos E. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 1 ed. México: Limusa, 2003. p. 128

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA. Proyecciones económicas próximo quinquenio. Informe a Banrepública No. 67. Santafé de Bogotá: Ministerio, 2009. p. 78

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE ESTADISTICA NACIONAL (DANE). Informe sobre Calidad de Vida en Antioquia, según estratos socioeconómicos, Medellín. Santafé de Bogotá: Imprenta, 2009. p. 32

MORCILLO ORTEGA, Eduardo y Patricio. Fundamentos de Economía y Organización Industrial. 1 ed. México: Mc Graw Hill, 2003. p. 231

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2 ed. México: CECOSA, 1982. p. 251

COLOMBIA SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA). Fondo Emprender, formato para la Creación de Empresas, Santafé de Bogotá: Imprenta, 2009. p. 4

TAPIAS O, Jairo. Desarrollo Empresarial: Guía para la creación de Empresa. 2 ed. Bogotá: Edición, 2000. p. 215

TAYLOR, James W. Planeación de Mercadotecnia: Una Guía Paso a Paso. 2 ed. México: Prentice Hall, 2003. p. 136

TORO, Iván D. y PARRA, Rubén. Método y Conocimiento de la Metodología de la Investigación. 2 ed. Medellín: U EAFIT, 2008. p. 387

VERA, Asti. La subjetividad en la investigación social. 1 ed. México: Limusa, 1.999. p. 139

ANEXOS