

**TESIS DE GRADO CREACIÓN DE EMPRESA**  
**EMPRESA CAMASCOTAS: LINEA DE PRODUCTOS PARA EL DESCANSO**  
**DE MASCOTAS**

**ESTUDIANTES:**

**SANDRA CATALINA ARDILA TORRES**  
**WENDY ALEJANDRA MARTINEZ RAMÍREZ**

**TUTOR:**

**MIGUEL ANGEL ZUÑIGA GUTIERREZ**

**UNIVERSIDAD EAN**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MBA - MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION**

**BOGOTÁ**

**ABRIL DE 2022**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>3</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>4</b>
<b>PAGINA DE ACEPTACION.....</b>	<b>6</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>7</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>PRIMERA PARTE .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Naturaleza Del Proyecto .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Análisis del sector .....</b>	<b>34</b>
<b>SEGUNDA PARTE .....</b>	<b>39</b>
<b>4. Estudio Piloto de Mercado .....</b>	<b>39</b>
<b>5. Estrategia y Plan De Introducción De Mercado.....</b>	<b>53</b>
<b>6. Aspectos técnicos .....</b>	<b>58</b>
<b>TERCERA PARTE .....</b>	<b>82</b>
<b>7. Aspectos organizacionales y legales .....</b>	<b>82</b>
<b>8. Aspectos Financieros.....</b>	<b>89</b>
<b>9. Enfoque Hacia La Sostenibilidad .....</b>	<b>100</b>
<b>10. Conclusiones.....</b>	<b>101</b>
<b>11. Referencias .....</b>	<b>104</b>
<b>12. Anexos.....</b>	<b>108</b>

**LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1.</b> ....	16
<b>FIGURA 2.</b> ....	26
<b>FIGURA 3.</b> ....	26
<b>FIGURA 4.</b> ....	27
<b>FIGURA 5.</b> ....	28
<b>FIGURA 6.</b> ....	34
<b>FIGURA 7.</b> ....	42
<b>FIGURA 8.</b> ....	48
<b>FIGURA 9.</b> ....	49
<b>FIGURA 10.</b> ....	59
<b>FIGURA 11.</b> ....	60
<b>FIGURA 12.</b> ....	61
<b>FIGURA 13.</b> ....	62
<b>FIGURA 14.</b> ....	63
<b>FIGURA 15.</b> ....	64
<b>FIGURA 16.</b> ....	65
<b>FIGURA 17.</b> ....	66
<b>FIGURA 18.</b> ....	67
<b>FIGURA 19.</b> ....	68
<b>FIGURA 20.</b> ....	69
<b>FIGURA 21.</b> ....	70
<b>FIGURA 22.</b> ....	71
<b>FIGURA 23.</b> ....	72

**LISTA DE TABLAS**

<b>TABLA 1.</b> ....	23
<b>TABLA 2.</b> ....	24
<b>TABLA 3.</b> ....	30
<b>TABLA 4.</b> ....	31
<b>TABLA 5.</b> ....	31
<b>TABLA 6.</b> ....	32
<b>TABLA 7.</b> ....	35
<b>TABLA 8.</b> ....	43
<b>TABLA 9.</b> ....	50
<b>TABLA 10.</b> ....	52
<b>TABLA 11.</b> ....	57
<b>TABLA 12.</b> ....	58
<b>TABLA 13.</b> ....	73
<b>TABLA 14.</b> ....	73
<b>TABLA 15.</b> ....	74
<b>TABLA 16.</b> ....	75
<b>TABLA 17.</b> ....	76
<b>TABLA 18.</b> ....	78
<b>TABLA 19.</b> ....	78
<b>TABLA 20.</b> ....	79
<b>TABLA 21.</b> ....	79
<b>TABLA 22.</b> ....	80
<b>TABLA 23.</b> ....	80
<b>TABLA 24.</b> ....	81
<b>TABLA 25.</b> ....	81
<b>TABLA 26.</b> ....	82
<b>TABLA 27.</b> ....	83
<b>TABLA 28.</b> ....	84
<b>TABLA 29.</b> ....	84
<b>TABLA 30.</b> ....	89
<b>TABLA 31.</b> ....	90
<b>TABLA 32.</b> ....	91

<b>TABLA 33.</b> .....	91
<b>TABLA 34.</b> .....	92
<b>TABLA 35.</b> .....	92
<b>TABLA 36.</b> .....	93
<b>TABLA 37.</b> .....	93
<b>TABLA 38.</b> .....	94
<b>TABLA 39.</b> .....	95
<b>TABLA 40.</b> .....	96
<b>TABLA 41.</b> .....	97
<b>TABLA 42.</b> .....	97
<b>TABLA 43.</b> .....	98
<b>TABLA 44.</b> .....	98
<b>TABLA 45.</b> .....	99

## **PAGINA DE ACEPTACION**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad EAN para optar al título de Master in Business Administration.

Jurado 1

Jurado 2

**Dedicatoria**

Este trabajo de grado lo dedicamos a nuestras familias, que con su apoyo, comprensión y acompañamiento nos dieron la motivación para avanzar a lo largo de estos dos años de esfuerzos, sacrificios y dedicación.

**Agradecimientos**

Agradecemos inicialmente a Dios, quien nos ha dado la oportunidad de realizar estos estudios de posgrado para seguir creciendo profesionalmente. A la Universidad EAN y nuestros tutores quienes nos ha entregado su conocimiento, además de su dedicación y compromiso. A nuestros compañeros con quienes compartimos experiencias, vivencias y trabajando hombro a hombro sacamos adelante los retos que se nos presentaban. A nuestras familias por su compañía y comprensión.

## **Resumen**

En este trabajo de proyecto de grado presentamos todo el desarrollo realizado sobre modelo de negocio de Camascotas. En la primera parte se presenta la justificación del modelo, así como la concepción, validación y estructuración del mismo, complementando con el análisis de la competencia. En la segunda parte se hace el estudio de mercado, planteando las estrategias que se pueden usar para dar a conocer y posicionar la marca, pasando por la descripción técnica de los productos y servicios que Camascotas va a ofrecer, realizando la revisión financiera para poder poner en marcha el modelo en Colombia. Finalmente se revisan todos los aspectos legales, ambientales y sociales que el modelo de negocio tendrá.

La metodología empleada en el trabajo consiste en la aplicación de una hipótesis de idea de negocio exitosa en la informalidad, que luego es validada a través de diferentes métodos de investigación con los principales participantes del modelo como clientes potenciales, distribuidores y productores de materias primas, expertos en medio ambiente en relación con el proceso de producción de la empresa, entre otros. Una vez es validada la hipótesis, se presentan las mejoras que se deben realizar para que sea una hipótesis verdadera, que en general entregue un modelo de negocio para la creación de empresa exitoso.

## **Abstract**

In this degree project we present all the development carried out on the Camascotas business model. In the first part, the justification of the model is presented, as well as its conception, validation and structuring, complemented with the analysis of the competition. In the second part, the market study is carried out, proposing the strategies that can be used to publicize and position the brand, going through the technical description of the products and services that Camascotas is going to offer, carrying out the financial review to find if this project is reliable in Colombia. Finally, all the legal, environmental and social aspects that the business model will have are reviewed.

The methodology used in the work consists of the application of a hypothesis of a successful business idea in the informal sector, which is then validated through different research methods with the main stakeholders of the model such as potential clients, distributors and producers of raw materials, environmental experts in relation to

the company's production process, among others. Once the hypothesis is validated, the improvements that must be made to make it a true hypothesis are presented, which in general delivers a business model for the creation of a successful company.



## Primera Parte

### 1. Introducción

Las mascotas hoy día tienen un papel muy importante en la sociedad y en las familias, las personas las consideran como un miembro más de sus familias, como veremos más adelante en las entrevistas y Focus Group desarrollados en este proyecto. El amor incondicional de ellas hacia sus amos ha hecho que su papel y derechos cada vez sean más reconocidos. Entre las acciones de la sociedad que argumentan esto están las diversas leyes, por ejemplo en Colombia la ley cita: “Los animales son seres que sienten, no son cosas y recibirán especial protección contra el sufrimiento y el dolor, en especial, el causado directa o indirectamente por los humanos“, así lo declara la Ley 1774 del 6 de enero de 2016 (Castiblanco, C. 2020), por otra parte están los grupos de protección animal, permisos de ingreso a sitios donde antes no se permitían (centros comerciales, hospitales, tiendas, entre otros. Por ejemplo, el 14 de junio de 2022, se aprobó en Medellín el ingreso de mascotas al hospital Marco Fidel Suarez), y por supuesto, el gran aumento en el mercado relacionado con todos los productos de las mascotas (cifras que veremos a lo largo del desarrollo de este proyecto).

A partir de la importancia de las mascotas en la sociedad, el mercado de productos para ellos ha tenido un crecimiento significativo que se debe valorar, acorde a reportes de Euromonitor Internacional “el consumo de productos para mascotas ha alcanzado al valor de \$US 1.900 millones con un crecimiento regular anual. Para el 2022 podría llegar a \$US 2.000 millones”.

En Latinoamérica, el mercado ha crecido a \$US 10.893 millones, siendo la región que presenta mayor avance, por encima de Asia y Europa. Para este año se estima un crecimiento del 2,2% en la tenencia de mascotas, y se calcula el crecimiento entre el 6% y el 8% anual para la industria de las mascotas.

“Euromonitor Internacional evidenció que los países en Latinoamérica que lideran el sector de mascotas, con un crecimiento anual del 13%, son Brasil, México, Chile y Colombia.” (Euromonitor Internacional, 2022). Como se identifica, Colombia es uno de los países donde el crecimiento de este mercado avanza de forma importante, esto también lo podemos confirmar con las cifras de crecimiento de Laika, una de las mayores plataformas de venta de productos para mascotas en Colombia, quienes han

tenido un crecimiento importante según nos enseña Agronegocios: “Laika es el comercio de mascotas líder en Colombia y se encuentra en los primeros cinco lugares con mayores ventas en México y Chile. Las ventas de la compañía han crecido más de cuatro veces año tras año hasta 2021, y sus fundadores esperan que alcance más de US\$500 millones para el cierre de 2022, y de esta manera alcanzar más de 5 millones de mascotas en América Latina.” (Agronegocios, 2022).

Dentro del mercado de productos de mascotas se identifican los esenciales que satisfacen necesidades de alimentación, descanso y diversión. Los alimentos, por ejemplo, tienen un papel muy importante en el mercado, como lo muestra la página Gabrica, quienes citan estudios de Statista y Merca2.0 en 2022 indicando que “las ventas de comida para perros y gatos superarán las de alimentos para bebés en el mundo. La fuerte conexión emocional entre personas, perros y gatos ha generado una poderosa industria, señala el informe.” (Gabrica, 2022). De igual forma, otro de los productos esenciales a la hora de tener mascotas son los productos de descanso, en donde ingresan las camas de todo tipo. La selección de cama tanto para gatos como para perros está dentro de las prioridades y puntos primordiales a la hora de realizar un presupuesto para el gasto en las mascotas (González, X., 2021), y es fundamental para que los animales tengan un bienestar completo. La selección de este importante producto es clave para que los animales estén con buena salud y existen varios puntos a considerar a la hora de seleccionarlo, como los materiales, tamaños y necesidades particulares de salud de la mascota (El Tiempo, 2022). Todo esto hace que, en particular, los productos como camas para mascotas, tengan un importante crecimiento en la industria, como pudo identificar la empresa colombiana de moda: Totto, quien ya ingreso en su portafolio de productos camas para mascotas (Quevedo, S., 2021).

Teniendo en cuenta este nuevo protagonismo que han tomado las mascotas, se ha desarrollado a través del presente trabajo de grado un modelo de negocio enfocado en productos de mascotas de nombre Camascotas, en el cual, se desarrollan todas sus etapas, desde la concepción y validación del modelo, hasta la revisión de aspectos financiero y legales para la puesta en marcha en Colombia. La estructura que sigue el documento se divide en 3 partes, la primera nos enseña una breve introducción, la naturaleza del proyecto y el análisis del sector. En la segunda parte podemos evidenciar el estudio piloto de mercado, la estrategia y plan de introducción de mercado, y los aspectos técnicos. Finalmente, en la tercera parte encontramos los aspectos

organizacionales y legales, los aspectos financieros, el enfoque de la empresa hacia la sostenibilidad y las conclusiones.

### ***Objetivo General y Los Específicos***

General: Diseñar el modelo de negocio para la creación de la empresa denominada Camascotas.

Específicos:

- Realizar la validación de las hipótesis de usuarios problemáticas y oportunidades del entorno, pretendiendo evidenciar que el modelo de negocio es viable o no para la puesta en marcha.
- Redefinir el modelo de negocio acorde a los hallazgos encontrados en la validación.
- Generar un análisis y planeación estratégica del negocio, incluyendo aspectos de mercadeo, distribución, técnicos del producto y servicio, financieros y de marketing.

## **2. Naturaleza Del Proyecto**

### ***Origen o Fuente De La Idea De Negocio***

La idea de negocio surge de la identificación de una necesidad y oportunidad la cual fue abordada a través de un emprendimiento de ventas de camas para mascotas que posee una de las integrantes del grupo. Su negocio inicia en 2017 de forma informal, y se dedica únicamente a la distribución de camas a través de redes sociales y en ferias temporales de barrios, teniendo una gran acogida debido al crecimiento del mercado y tenencia de mascotas. En 2020 surge la necesidad de que el negocio fabrique sus propias camas (además de distribuirlas), ya que, a raíz de la pandemia, surgen en las personas cambios de rutinas, diferentes formas de enfrentar los cambios, y replanteamiento de prioridades, por lo cual, el productor principal de las camas cierra para renovar su negocio hacia un mercado que podría generar mayor ganancia debido a la situación de ese momento. Dada esta novedad ya no se cuenta con el producto principal a distribuir. Desde ese momento el negocio ha estado en pausa, trabajando en la creación de su nuevo producto (camas a base de llantas recicladas).

Este proyecto se trabajó en la cátedra de iniciativa y emprendimiento sostenible del programa de MBA de la universidad EAN de Colombia, en el último ciclo del año 2020. En esta cátedra, se realiza un “concurso” entre varias iniciativas desarrolladas a lo largo de la materia, y el modelo de negocios Camascotas fue uno de los finalistas que logra llegar a ser expuesto y votado por todos los integrantes de diferentes grupos de este ciclo y cátedra como supuestos inversionistas. Si bien no llegó a ser uno de los proyectos elegidos, si estuvo en las rondas de votación, lo cual fue un motivo más, para continuar con su desarrollo.

### ***Problemática u Oportunidades***

Dentro de la evaluación realizada, se identifican 2 tipos de problemáticas y necesidades específicas, que más adelante corresponderán a dos tipos de cliente específicamente:

Problemática 1: La falta de cuidado por parte de los propietarios hacia las mascotas, esto debido al desconocimiento por parte de los mismos dentro del cuidado, generando patologías delicadas dentro de las mascotas y a su vez arriesgando la integridad de la mascota.

Necesidad 1: Ofrecer productos y servicios de calidad a sus usuarios, que al mismo tiempo les permita contar con un margen de ganancia para su negocio y, adicionalmente, poder impactar de forma positiva el medio ambiente y la sociedad, generando una buena reputación dentro del mercado.

Problemática 2: Se debe asegurar de conseguir todos los productos que sean de mejor calidad para su mascota, muchas veces sin importar el costo, pues lo primordial es que las mascotas tengan todo lo adecuado para su bienestar. Sus mayores problemáticas son la alimentación balanceada y adecuada, el bienestar de su pelaje y piel para evitar la caída de pelo abundante, comodidad dentro de la casa con espacios para ellos, camas apropiadas y fáciles de limpiar, generación de tiempo y momentos de entretenimiento, y manejo de emergencias veterinarias, siempre en pro de evitar cualquier tipo de sufrimiento. Ver [Anexo 1 – Análisis del usuario y problema](#), Ver [Anexo 6 – Árbol de problemas](#) y [Anexo 7 – Lienzo de propuesta de valor](#).

Necesidad 2: La necesidad fundamental es la de dar bienestar completo a las mascotas, tanto físico como emocional. Esto con el fin de evitar, ante todo, cualquier

tipo de sufrimiento para ellos. Ver [Anexo 1 – Análisis del usuario y problema](#), [Anexo 5 – Matriz de respuestas Focus Group](#) y [Anexo 6 – Árbol de problemas](#).

### ***Descripción De La Idea De Negocio***

El modelo de negocio de Camascotas surge luego de la identificación de las necesidades y oportunidades del mercado de los productos de las mascotas, que se evidencian luego de la validación inicial realizada a través de la metodología de desing thinking, bajo la perspectiva de system mapping (Ver [Anexo 10 – Modelo de Negocio](#)), luego, partiendo de una serie de entrevistas a diferentes perfiles que pueden aportar a este modelo, se encuentran los hallazgos descritos más adelante, y se genera todo el modelo de negocio.

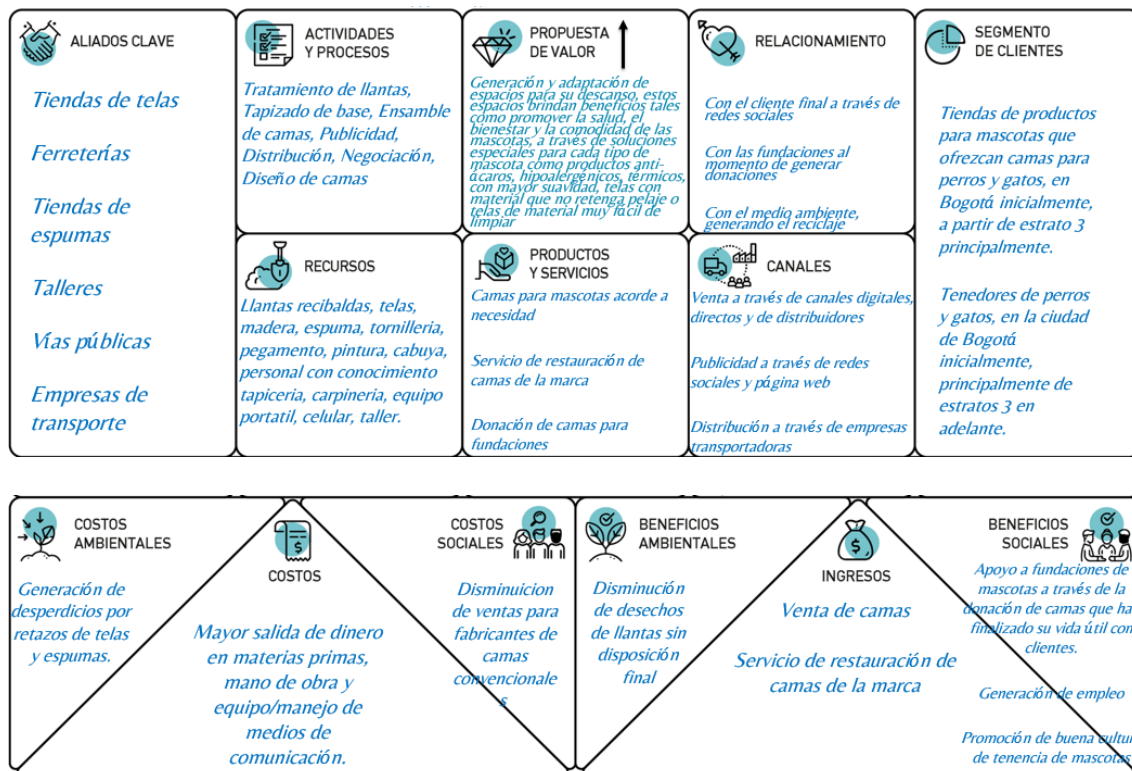
En resumen, la empresa Camascotas es una compañía que pretende brindar productos y servicios para el bienestar de las mascotas, específicamente perros y gatos. La empresa iniciará su creación y desarrollo enfocándose únicamente en los productos relacionados con el bienestar de las mascotas en cuanto a descanso (camas), y a futuro, a medida que se tenga un desarrollo económico, continuará su crecimiento añadiendo diferentes productos y servicios de bienestar para ellos.

Inicialmente se ofrecerán soluciones para un descanso cómodo y apropiado para las mascotas, a la vez, generando satisfacción en los amos, teniendo la oportunidad de ofrecer siempre lo mejor para el cuidado de sus mascotas, con la certeza de que estos productos se acoplan a las necesidades particulares de salud de las diferentes mascotas.

A continuación, el lienzo del modelo de negocio sostenible enfocado únicamente en el bienestar de mascotas en cuanto a su línea de descanso, la cual será la primera que sacara la empresa (Ver [Anexo 10 – Modelo de Negocio](#) y [Anexo 17 – Lienzo de modelo de negocio](#)).

**Figura 1.**

*Lienzo de Modelo de Negocio.*



*Nota:* Describe todos los factores considerados en el modelo negocio. Fuente:

Elaboración propia con base en herramientas de trabajo.

Detallando un poco más la propuesta de valor consideramos una para el cliente principal: los tenedores de mascotas, y otra para un actor principal en el canal de distribución, que se considera como un cliente adicional debido a su protagonismo y teniendo en cuenta que se deben desarrollar estrategias paralelas para cada uno de ellos:

- Propuesta de valor Cliente 1 - Tiendas de elementos para mascotas que estén interesados en la venta de camas para gatos y perros:

La empresa Camascotas es una compañía que ofrece productos para el bienestar de las mascotas, con diseños innovadores, y que además tiene cualidades únicas en el mercado, al ofrecer el beneficio de suplir la necesidad particular de descanso de cada mascota acorde a su mayor necesidad de salud. Es un producto muy llamativo el cual garantiza una alta rotación y rentabilidad económica.

- Propuesta de valor Cliente 2 - Tenedores de mascotas en búsqueda de camas para sus mascotas que sean cómodas, de buena calidad y a buenos precios vs. el mercado:

La empresa Camascotas es una compañía generadora de bienestar para las mascotas, específicamente para perros y gatos, que inicialmente se enfoca en la generación y adaptación de espacios para su descanso. Estos espacios brindan beneficios como promover la salud, el bienestar y la comodidad de las mascotas, a través de soluciones únicas en el mercado para cada tipo de mascota con productos anti-ácaros, hipoalergénicos, térmicos, con mayor suavidad, telas con material que no retenga pelaje o telas de material muy fácil de limpiar.

Para ambos clientes se ofrecerá el mismo portafolio (5 productos y 1 servicio), todos enfocados en la línea de bienestar referente al descanso de perros y gatos, la diferencia será referente a los tipos de venta y negociación. Para el caso del cliente 1 se puede llegar a realizar ventas y negociación al por mayor, para el cliente 2 la estrategia no se aplicará de la misma forma debido a que son tenedores de mascotas que por lo general no tienen más de 2 en casa.

### ***Justificación y Antecedentes***

Hoy día existe un fuerte crecimiento del mercado de productos para mascotas a nivel mundial, y en Colombia. Para mayo de 2022 el 40% de los hogares colombianos tienen mascota (Acero, M., 2022). Según Infoabe en 2022 “En un país como Estados Unidos ahora hay más perros y gatos que niños, y en España, 2021 cerró con una cifra también sorprendente: las mascotas duplicaron el número de niños (13 millones contra 6.2 millones de nacimientos)” (Infoabe, 2022). A su vez, la doctora Myriam Acero Aguilar, profesora de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia de la Universidad Nacional de Colombia (UNAL) y autora del libro La familia multiespecie, perros y gatos compañeros indica a la revista Portafolio “El concepto tradicional de la familia humana ha cambiado (...) Teniendo en cuenta que también se establecen vínculos afectivos con otras especies, se viene reconociendo a los animales de compañía como parte de la denominada familia multiespecie” (Infoabe, 2022). Acorde con las cifras de Euromonitor, este mercado cerró el año 2020 con un crecimiento del 2.28% a pesar de los estragos económicos generados por la pandemia, y en adición vs. 2019 tuvo un incremento en desembolsos del 19% (Euromonitor, 2020). La revista Portafolio en 2020 cita: “Según la división de consumo de Kantar, en Colombia hay más de 4,4 millones de familias con mascota, las cuales gastan en cada compra para estas un promedio de \$9.881, siendo los gatos los de mayor aumento en el indicador con un 24%, mientras que las compras de elementos para perros crecieron 9%, respecto al 2019.” (Portafolio, 2020). Es tal la importancia que este mercado ha tomado en el país que el grupo

Bancolombia indica que en 2019 estos productos ingresaron a la medición de la canasta familiar que realiza el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, y algunos de los datos más importantes citados por el grupo indican:

- “4to país en Latinoamérica que lidera el sector de mascotas con crecimiento anual del 13%.” (Grupo Bancolombia, 2019)
- “3 millones de hogares gastan actualmente en alimentación y cuidado de las mascotas según el DANE.” (Grupo Bancolombia, 2019)
- “63% ha crecido el gasto en pet care que incluye productos (accesorios, salud y bienestar, suplementos y otros) según Euromonitor.” (Grupo Bancolombia, 2019)
- “84.9% ha crecido este mercado en Colombia en los últimos 5 años.” (Grupo Bancolombia, 2019)
- “Bogotá (25%), Cali (18%) y Medellín (17%) son las ciudades que más se destacan en la tenencia de mascotas, según un estudio de Brandstrat y Offerwise en 8 ciudades principales en 2018.” (Grupo Bancolombia, 2019)

Según el mismo artículo del grupo Bancolombia, publicado en 2020, 4.4 millones de hogares tienen mascotas, entre perros y gatos, siendo este tipo de animales los de mayor porcentaje de tenencia entre las familias. Según cita la revista semana en 2021, y acotando cifras reveladas por el DANE, la Federación Nacional de Comerciantes Fenalco y Euromonitor indica que los hogares con tenencia de perro como mascota representan el 60,3% de los hogares con algún tipo de mascota (Grupo Bancolombia, 2019).

A pesar de la pandemia, y como mencionábamos al inicio, el mercado de mascotas ha seguido incrementando, según artículo publicado por el periódico El Tiempo, en Abril 2021, se realiza un análisis de este crecimiento en 2020 e indican: “Luego de las restricciones más fuertes al inicio de la pandemia, muchos sitios enfocados al mercado de los animales de compañía tuvieron más libertad de funcionar, motivo por el cual el crecimiento en el segundo semestre presentó una mejoría y permitió cerrar el año con un aumento del 17%, comparativamente hablando con el mismo periodo del año 2019” (El Tiempo, 2021), siendo así como vemos que por ejemplo, y citando Fenalco Antioquia en artículo publicado en Abril de 2021, cada 8 de 10 hogares en esta región tienen mascota, y de los no tenedores de mascota a esa fecha, el 30% de ellos indicaba su intención de tener una en un futuro (Fenalco Antioquia, 2021).

Sumado a estas cifras de la actualidad, se proyecta a futuro un buen panorama para este mercado, según artículo de Agronegocios en 2021, en donde cita fuentes como Euromonitor Internacional, se estima que para 2025 el mercado de productos para mascotas siga incrementando llegando moviendo cifras alrededor de 4,3 billones en Colombia (Agronegocios, 2021).

Ahora bien, entrando en el detalle del tipo de producto con mayor perspectiva esta la comida como primera necesidad, seguido de los accesorios (en donde se incluyen camas) y las consultas veterinarias. Según el artículo de Agronegocios, y referenciando al veterinario Michael Cardona, médico veterinario de Fábrica, entre los accesorios claves para las mascotas está la cama. “Si es un perro pequeño se podría estar hablando de una cama de \$50.000, si es un diseño especial con colchón hipo alérgico serían \$120.000 y en los gatos, los rascaderos van desde \$30.000 hasta incluso los \$500.000. Si se quiere lo básico es posible conseguir productos a precios asequibles” (Agronegocios, 2021). Adicional a esto vemos como marcas nacionales de prestigio, han observado el creciente mercado, y le han apostado a incluir en sus líneas accesorios para mascotas, según la revista Portafolio, la empresa Totto, anunció el ingreso de esta nueva línea “Totto Pets” que, acorde con las cifras estudiadas por ellos, incluirá la oferta de camas como uno de los productos iniciales de la línea (Portafolio, 2020).

Teniendo en cuenta las cifras y la buena situación del mercado, la idea de negocio consiste en la creación de una empresa que se encargue de la elaboración y distribución de camas para mascotas, específicamente para gatos y perros. Se propone fabricar estas camas a base de llantas de automóviles recicladas, y con forros de distintas telas acorde con la necesidad de bienestar de cada mascota, por ejemplo, telas más suaves, telas hipo alérgicas, telas térmicas para generar más calor, telas con material que no retenga pelaje o telas de material muy fácil de limpiar con solo pasar una bayetilla.

Una de las mayores necesidades de los tenedores de perros y gatos, es brindar bienestar, salud, felicidad y confort a sus mascotas, con productos de calidad y a buenos precios. Esta es la oportunidad de mercado en la cual se desea incursionar.

Adicional a las cifras de hoy día, hemos identificado que también en los últimos años se ha visto un incremento de las mascotas como compañía en los hogares. La principal razón de esto es debido a que se busca compañía para niños, compañía para adultos

jóvenes que viven solos o con sus parejas, así como para adultos mayores, que atraviesan por el fenómeno del nido vacío (Euromonitor, 2020).

Lo anterior se confirma con la proyección hecha por entidades como Infoabe, Petindustry o Euromonitor este último, evidenciando un crecimiento proyectado de 63% en ventas de productos para mascotas (Salud, bienestar, confort y alimentación) a partir del 2015 hasta el año 2020, proyectando para finalizar el año 2020 con un volumen de ventas de 474.845,8 toneladas de productos para mascotas, correspondientes a un valor de US\$1.132,4 millones. Por esta razón se evidencia un alto potencial en productos para mascotas (Euromonitor, 2020).

La iniciativa de negocio se podría ubicar en una fase de renovación o mejora, teniendo en cuenta que es un negocio que se genera en 2017, y a partir de esa fecha ha tenido operación y generación de ventas reales de forma informal, es decir, el emprendimiento no está formalmente constituida en la cámara de comercio, y si bien sus ventas no son constantes, ni altas, se logra mantener y mover a través de redes sociales.

### ***Objetivos Empresariales A Corto, Mediano y Largo Plazo***

Objetivos a corto plazo (menos de 1 año):

- Implementar todos los pasos establecidos para la creación y organización de la empresa Camascotas.
- Registrar y legalizar la empresa Camascotas dentro de Colombia.
- Organizar la estructura contable y financiera de Camascotas, para poder llevar de forma correcta todos los estados financieros acorde a la ley colombiana.

Objetivos a mediano plazo (menos de 5 años):

- Estabilizar económicamente la empresa Camascotas hasta que llegue al punto de recuperar la inversión realizada, y obtener un margen de ganancias que le permita expandir el negocio hacia otras líneas.
- Generar una comunidad de mínimo de 10.000 usuarios entorno a la empresa Camascotas.

- Generar reconocimiento de marca para la empresa Camascotas, en donde pueda ser reconocida dentro de las primeras 100 marcas de camas en Colombia.

Objetivos a largo plazo (más de 5 años):

- Tener crecimiento en ventas de más del 50% en comparación a los 2 primeros años.
- Poder ampliar el mercado objetivo por fuera de Colombia y generar exportaciones inicialmente hacia países que en el momento de plantear este horizonte tengan beneficios económicos para este fin (tratados de libre comercio u otros). Las cantidades a exportar serán consideradas en el momento en que se llegue a este punto acorde a los lineamientos que se tengan en los tratados. Los temas legales se revisarán con agentes aduaneros especializados en temas de exportación, y se buscarán aliados estratégicos locales que realicen disposición final de llantas, para tener el respaldo de esas entidades y asegurar que si el producto no se requiere emplear tenga una buena disposición.
- Poder ampliar a más de una sede dentro de Colombia.

### ***Estado Actual Del Negocio***

La empresa Camascotas hoy día es un negocio que a partir de 2020 se pone en pausa debido a la falta del producto a distribuir, ya que debido a la pandemia el productor decidió cambiar su negocio, dejando de lado la producción de camas, es en este momento donde se decide replantear el negocio para incluir no solo la distribución, sino también, la fabricación de las camas. A este replanteamiento se le incluye una parte de sostenibilidad con el planeta, al buscar fabricar las camas a base de llantas de automóviles reutilizadas, y con esto, se plantea el objetivo de lograr construir camas duraderas, semi-personalizadas y cómodas para las mascotas, a modo de diferenciar en el mercado.

### ***Descripción De Productos o Servicios***

Su línea de descanso ofrece camas hechas con base en llantas reciclables cuyo diseño básico consiste en la llanta (previamente tratada y modificada acorde al producto seleccionado), un soporte de madera del mismo diámetro, y una capa de espuma que va forrada de acuerdo al tipo de producto seleccionado, y que permiten dar unos productos acordes a la medida particular de las mascotas, contando con las siguientes líneas:

- Cama para aquellos que botan mucho pelo.
- Cama para aquellos que quieren rascar sus uñas o con hermano gato.
- Cama para aquellos que sufren de frío.
- Cama para aquellos que sufren de calor.
- Cama para aquellos que tienen piel delicada.

Estas líneas de negocio se alimentan de varios aliados estratégicos como proveedores de telas, proveedores de espumas, ferreterías y talleres o vías públicas (para recolectar las llantas). Una vez se tiene la materia prima, se procede con la producción de las camas para luego obtener el certificado de buena disposición de las llantas recicladas a través de entidades del gobierno. Este certificado se puede recibir de entidades inscritas en los grupos de recicladores formales del gobierno, por ejemplo, la ARB (Asociación de recicladores de Bogotá), quienes pueden certificar el uso como segunda vida de las camas. A la par, se realiza el proceso de venta y publicidad por redes sociales y pagina web, y se finaliza con la venta a nuestros 2 tipos de usuarios (tenedores de mascotas y tiendas de productos de mascotas). Para la entrega de nuestros productos, se consideran dos opciones que el cliente final decidirá al momento de la compra: servicio de transporte pagado directamente por el cliente al recibir el producto o retirarlo en nuestras instalaciones. Si llega el momento en el cual el cliente no requiere más la cama, y desea dar disposición final de ella, la podrá retornar a nosotros para ver que re utilización podemos darle bien sea para donación a perros de fundaciones, o para materia prima de otras empresas que realicen elementos y tomen como base este insumo.

### ***Nombre, Tamaño y Ubicación De La Empresa***

La idea de negocio toma el nombre de CAMASCOTAS, y es considerada una micro empresa acorde al decreto 957 del 05 de junio de 2019. A continuación, se describe su ubicación física en Colombia:

#### **Determinación de la localización:**

- **Macro localización:**

Según cifras del grupo Bancolombia (Abril, 2021), Brandstart (Julio, 2021), y el DANE (Julio, 2021) las ciudades en Colombia con mayor crecimiento y tenencia en el mercado de mascotas son Bogotá (25%), Cali (18%) y Medellín (17%) (Bancolombia,2021), por lo cual para revisar la macro - localización se revisarán estas 3

opciones, las cuales fueron preseleccionadas no solo por tener el mayor porcentaje de crecimiento, tenencia de mascotas, y empresas de productos de mascotas que han tenido éxito en ellas, sino también por ser capitales principales de Colombia, y, por ende, tener mayor acceso en cuanto a distribución, vitrinas de exposición, cantidad de población, entre otros factores que revisaremos en la siguiente matriz.

**Tabla 1.**

*Matriz de decisión, selección de la macro localización*

Necesidades		Alternativas de localización						
		Cali		Medellín		Bogotá		
Obligatorias	Servicios públicos (agua, luz y energía)		SI		SI		SI	
	Acceso a servicio de telecomunicaciones (Internet - Teléfono)		SI		SI		SI	
	Vías de acceso		SI		SI		SI	
Deseables	Zonas de comercio de Ferretería	15	BUENA	10	BUENA	10	MUY BUENA	15
	Zonas de comercio de Telas	15	BUENA	10	MUY BUENA	15	MUY BUENA	15
	Zonas de comercio de Tiendas de productos de mascotas	20	BUENA	13.2	MUY BUENA	20	MUY BUENA	20
	Costo de servicios públicos	9	MUY BUENA	9	BUENA	6	REGULAR	3
	Costo de transporte y mensajería	12	MUY BUENA	12	BUENA	8	BUENA	8
	Costo de servicio de telecomunicaciones	9	MUY BUENA	9	BUENA	6	BUENA	6
	Población de estrato 3 en adelante	20	REGULAR	6.6	BUENA	13.2	MUY BUENA	20
Calificación Final		100		69.8		78.2		87

*Nota:* La matriz describe el proceso y factores tenidos en cuenta a la hora de la selección. Fuente: Elaboración propia.

Se tienen 4 categorías de calificación: mala, regular, buena y muy buena, cada una de las cuales toma un valor proporcional al peso de cada variable de necesidad deseable, siendo siempre mala una calificación de cero (0), y muy buena el valor máximo de peso de esa necesidad deseable. Ver [Anexo 19 – Matriz de macro localización](#).

Teniendo en cuenta los resultados presentados en la matriz de macro localización la ciudad elegida para ubicar la empresa será Bogotá teniendo en cuenta la calificación obtenida frente a las demás ciudades. Es importante resaltar que para la evaluación de los puntos a calificar se tomaron fuentes del DANE, citadas a través de La República y el grupo Bancolombia, a fin de validar variables como cantidad de población por estratos, zonas comerciales y costo de vida.

La ciudad de Bogotá adicionalmente es elegida para la ubicación de la empresa, por los siguientes factores:

- Clima: Al tener un clima mayoritariamente frío ayuda a una mejor producción de los productos para mascotas, en especial las camas (producto principal), el cual requiere de labores que involucran en gran parte pegamento, que se adhiere mejor (al secar) en climas fríos.

- Acceso a apoyos financieros y legales: La ciudad de Bogotá cuenta con las sedes principales de entidades que guían a proyectos de emprendimiento en temas legales y financieros, lo cual facilita los trámites y la puesta en marcha de la empresa, al encontrar estos factores de formalización y legalización en la misma ciudad.
- Acceso a infraestructura (vías, electricidad, conectividad): Como se evaluó en la matriz, Bogotá es una ciudad que cuenta con una gran infraestructura en cuanto a prestación de servicios públicos en general, de telecomunicaciones, vías de acceso internas, y conexión con todo el país a través de mensajería.
- Tamaño del mercado de la ciudad: Este punto es clave, teniendo en cuenta que en Bogotá se tiene la mayor cantidad de población en el país, y que además es la ciudad con mayor porcentaje de personas en estrato 3 (aprox. 40%), siendo mayor este valor en casi el doble frente a ciudades como Cali y Medellín, según informe presentado por La República.

- **Micro localización:**

Se revisaron 3 barrios del sector de Bogotá en donde se encuentra la mayor parte de comercio de telas, ferreterías, productos de mascotas y talleres de autos, los cuales eran unas de las variables con mayor valor dentro del análisis de la matriz de micro localización.

**Tabla 2.**

*Matriz de micro localización.*

Necesidades			Alternativas de localización							
			Barrio La Alquería		Zona de la sexta		Barrio Galerías			
Obligatorias	Acceso a servicio de telecomunicaciones (Internet - Teléfono)		SI		SI		SI			
	Vías de acceso		SI		SI		SI			
Deseables	Cercanía a zonas de comercio de Ferretería	15	BUENA	10	MUY BUENA	15	BUENA	10		
	Cercanía a zonas de comercio de Telas	15	MUY BUENA	15	BUENA	10	BUENA	10		
	Cercanía a zonas de comercio de tiendas de productos para mascotas	12	MALA	0	MALA	0	MUY BUENA	12		
	Cercanía población estrato 3 en adelante	9	REGULAR	3	MALA	0	MUY BUENA	9		
	Cercanía a zonas de talleres de autos	12	REGULAR	4	MUY BUENA	12	MALA	0		
	Cercanía a puntos de mensajería	9	BUENA	6	BUENA	6	BUENA	6		
	Seguridad	15	REGULAR	5	MALA	0	BUENA	10		
Costo de Arriendo	13	MUY BUENA	13	MUY BUENA	13	BUENA	8.7			
<b>Calificación Final</b>			100		56		56		65.7	

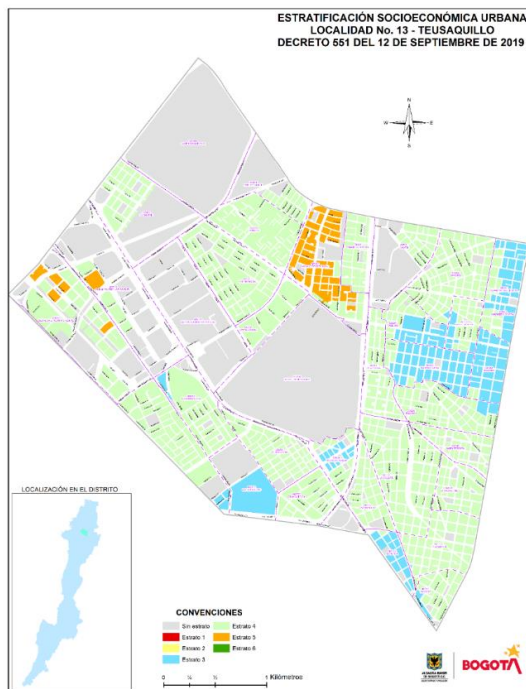
*Nota:* La matriz describe el proceso y factores tenidos en cuenta a la hora de la selección. Fuente: Elaboración propia.

Se tienen 4 categorías de calificación: mala, regular, buena y muy buena, cada una de las cuales toma un valor proporcional al peso de cada variable de necesidad deseable,

siendo siempre mala una calificación de cero (0), y muy buena el valor máximo de peso de esa necesidad deseable. Ver [Anexo 20 – Matriz de micro localización](#).

Acorde a los resultados de la matriz de micro localización, el barrio más adecuado para la ubicación de la empresa sería Galerías, debido a que obtuvo el mayor puntaje sobre las variables a considerar teniendo en cuenta los siguientes factores:

- **Costo del arrendamiento:** Si bien no es la opción más económica entre las opciones a validar, si es una buena opción a nivel general en precio de locales en la ciudad de Bogotá teniendo en cuenta que es un barrio de estrato 3 en donde el arriendo de un local pequeño (entre 15 a 20 mts<sup>2</sup>) oscila entre \$1.000.000 a \$1.500.000 COP por mes, según sondeo del mercado.
- **Acceso a aliados estratégicos:** La zona de Galerías ofrece una gran variedad de comercio, específicamente por la calle 53, entre la carrera 30 y la séptima se pueden encontrar variedad de ferreterías y locales de telas. Por la misma vía (calle 53), al llegar a la séptima, se encuentra gran variedad de tiendas de mascotas y artículos para ellos.
- **Cercanía con el mercado objetivo:** El barrio de Galerías tiene una alta concentración de estrato 3 y 4, los cuales hacen parte principal de nuestro mercado objetivo. Según la alcaldía de Bogotá, la siguiente es la concentración de estratos en el sector de Teusaquillo, localidad de la cual hace parte el sector de Galerías:

**Figura 2.***Estratificación localidad Teusaquillo*

*Nota:* Concentración de estratos en el sector de Teusaquillo, localidad de la cual hace parte el sector de Galerías. Tomado de: <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estratificacion/estratificacion-por-localidad>

A continuación, la zona específica de Galerías:

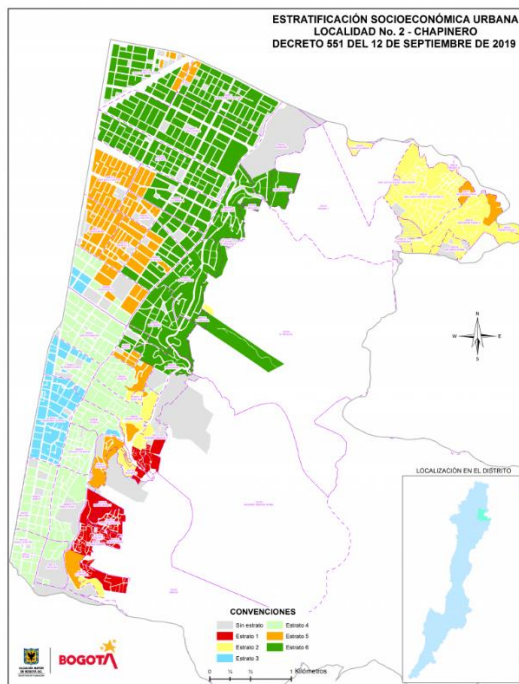
**Figura 3.***Estratificación Zona de Galerías.*

Tomado de: <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estratificacion/estratificacion-por-localidad>

En adición, la localidad de Teusaquillo colinda con la localidad de Chapinero, la cual amplía la población a estrato 5 y 6, como podemos ver en los estudios presentados por la alcaldía:

**Figura 4.**

*Estratificación zona de Chapinero.*



Tomado de: <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estratificacion/estratificacion-por-localidad>

En conclusión, la empresa Camascotas se ubicaría en Bogotá en la zona de Galerías.

***Potencial Del Mercado En Cifras***

El mercado de productos para mascotas es un mercado que ha tenido un gran crecimiento en los últimos años como hemos descrito con las cifras expuestas desde la introducción al presente trabajo, vemos varios estudios y recuento de esto, iniciaremos, por ejemplo, con el sector de venta de alimentos y accesorios para mascotas es un mercado que ha tenido un crecimiento progresivo en los últimos años. Según Becerra (2020) en el diario La República, las ventas a nivel nacional han aumentado en total en cuidado de mascotas en 63.1% desde el año 2015 hasta el año 2020, presentando un

aumento del 65.7% específicamente en productos para mascotas (no comida), lo cual significó una venta proyectada para fin de año de U\$ 119.3 millones de dólares<sup>1</sup>.

### Figura 5.

#### Mercado de mascotas en Colombia



*Nota:* Situación general del mercado de mascotas en Colombia a través de cifras.

Tomado de: [www.larepublica.co](http://www.larepublica.co)

Cifras similares presenta el Observatorio de Desarrollo Económico de la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, trayendo a colación la afirmación de Fenalco, quienes aseguran que el mercado de mascotas se ha multiplicado por cinco en los últimos años, pasando de U\$ 60 millones en el año 2000 a U\$ 300 en el año 2018, resaltando que en este mismo año se comercializaron \$24.900 millones de pesos en artículos y accesorios para mascotas (no comida). Adicionalmente, estiman que para el año 2023 el gasto de las familias colombianas en sus mascotas será de \$5.3 billones de pesos<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Tomado de: <https://www.larepublica.co/empresas/mercado-de-alimentos-y-productos-de-mascotas-movera-43-billones-en-2020-en-colombia-3014644>

<sup>2</sup> Tomado de: <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>

De acuerdo con lo anterior, el mercado de artículos y accesorios para mascotas ha venido aumentando desde hace más de 20 años y su proyección es seguir creciendo, por lo tanto, hay una alta posibilidad de entrada de nuevos competidores en el mercado para satisfacer las necesidades de las familias que cada día escogen como compañía a las mascotas. El mercado de la venta de camas para perros y gatos no se queda atrás, es un mercado que hace parte de las cifras descritas pues es considerado como una de las necesidades básicas que se debe cubrir de las mascotas. Según la médica veterinaria Ana Serrano “al momento de adquirir una mascota estos son algunos elementos esenciales con los que se debe contar: una cama confortable de acuerdo a su tamaño, alimento húmedo/ seco, así como un plato para el agua y la comida que permitan la porción necesaria de acuerdo a su tamaño y peso, un cepillo según su pelaje, en el caso de los perros indispensable contar con un collar y una correa para sus paseos.” (Valoraanalitika, 2022). Esto concuerda con estudios y reportes registrados por otros medios de comunicación como El tiempo en el 2022, en donde destaca también la importancia de la compra de camas como punto básico a la hora de adquirir una mascota.

### ***Ventajas Competitivas Del Producto y/o Servicio***

La empresa Camascotas tiene las siguientes ventajas competitivas principalmente respecto a otras compañías de su sector:

- Es una empresa que se destaca en el sector con camas semi-personalizadas acorde a la necesidad de salud de las mascotas como piel delicada, mascotas que les gusta rascar muebles, mascotas que sufren de calor o frío y mascotas que sueltan mucho pelo, además, es la única que sumado a estas categorías ofrece servicio de restauración de las mismas una vez se han deteriorado o las mascotas han crecido.
- Es una empresa que centra sus esfuerzos en satisfacer necesidades propiamente de salud para las mascotas, a través de productos de descanso, lo cual se demuestra con las categorías únicas que se han generado, como consecuencia de las diversas validaciones con usuarios realizadas anteriormente.
- Es una de las pocas empresas dentro del sector que ofrece el servicio de disposición final o remodelación de la cama, teniendo en cuenta los cambios que puede haber en las necesidades de cada mascota.

- Dentro del sector, hace parte de las pocas empresas que tienen un sentido ambiental en cuanto a la reutilización de llantas, como segunda vida. Propone además que una vez las camas dejen de ser usadas como camas y que no se quiera el servicio de restauración, las camas sean desechadas directamente con la empresa, quien vera según el estado de la misma si es posible donar a fundaciones de perros, o a empresas que empleen las llantas como materia prima para reutilizar y dar una buena disposición.
- Como veremos más adelante en el análisis del entorno, estas ventajas se deben mantener y mejorar en el tiempo para que la empresa pueda seguir conservando esta diferenciación dentro del mercado.

### ***Resumen De Las Inversiones Requeridas***

La inversión para la puesta en marcha se genera teniendo en cuenta que los 2 inversionistas iniciales, cuenta con un patrimonio a aportar cada uno de \$10.000.000, y que se espera requerir una financiación por los primeros 6 meses.

**Tabla 3.**

### ***Inversión y necesidad de Financiación***

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN			TASA DE INT ANUAL CRÉDITO					
TOTAL INVERSIONES	\$ 10,729,400.00		17.00%		AÑOS DE CRÉDITO 5			
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	MESES	VALOR		inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	6.0	\$ 29,820,000.00	AÑO 0					\$ 63,659,094.0
NÓMINAS	6.0	\$ 25,649,694.00	2021	\$ 63,659,094.0	\$ 10,822,046.0	\$ 9,075,486.4	\$ 19,897,532.4	\$ 54,583,607.6
MARKETING MIX	6.0	\$ 6,000,000.00	2022	\$ 54,583,607.6	\$ 9,279,213.3	\$ 10,618,319.1	\$ 19,897,532.4	\$ 43,965,288.4
GASTOS FIJOS	6.0	\$ 11,460,000.00	2023	\$ 43,965,288.4	\$ 7,474,099.0	\$ 12,423,433.4	\$ 19,897,532.4	\$ 31,541,855.0
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 72,929,694.00</b>	2024	\$ 31,541,855.0	\$ 5,362,115.4	\$ 14,535,417.1	\$ 19,897,532.4	\$ 17,006,438.0
			2025	\$ 17,006,438.0	\$ 2,891,094.5	\$ 17,006,438.0	\$ 19,897,532.4	\$ -
TOTAL INVERSIÓN		\$ 83,659,094.00	<b>VOLVER AL MENÚ</b>					
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 20,000,000.00						
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 63,659,094.00						

*Nota:* La tabla describe los parámetros requeridos para conocer la inversión y necesidad de financiación de la empresa. Hoja de cálculo desarrollada por: Magister Mauricio Reyes Giraldo, Docente de tiempo completo. Universidad EAN.

Los costos específicos por cama se detallan en el [Anexo 31 – Costos de productos](#)

**Proyecciones De Ventas y Rentabilidad**

**Tabla 4.**

*Ingresos y ventas del primero año.*

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO				
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
1	Servicio de restauración	48,00	\$ 65.000,00	\$ 3.120.000
2	Camas para aquellos que botan mucho pelo (base llanta pintura)	240,00	\$ 120.000,00	\$ 28.800.000
3	Camas para aquellos que quieren rasgar	240,00	\$ 120.000,00	\$ 28.800.000
4	Camas para aquellos sufren de frío (base llanta pintura)	480,00	\$ 120.000,00	\$ 57.600.000
5	Camas para aquellos que sufren de calor (base llanta pintura)	240,00	\$ 120.000,00	\$ 28.800.000
6	Camas para aquellos con piel delicada (base llanta pintura)	240,00	\$ 120.000,00	\$ 28.800.000
7		-		\$ -
8		-	\$ -	\$ -
9		-	\$ -	\$ -
10		-	\$ -	\$ -
		TOTAL		\$ 175.920.000

*Nota:* La tabla describe los ingresos y ventas que se tomaron como referencia para poder obtener las cifras del modelo financiero. Fuente: Elaboración propia.

Las proyecciones de ventas de cada producto se relacionan de forma directa con las metas de venta propuestas para la persona encargada del área comercial/marketing de la empresa.

**Tabla 5.**

*Crecimiento porcentual de ventas*

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)

AÑO:	2022	2023	2024	2025
10.0%	12.0%	16.0%	20.0%	
10.0%	12.0%	16.0%	20.0%	
10.0%	12.0%	16.0%	20.0%	
10.0%	12.0%	16.0%	20.0%	
10.0%	12.0%	16.0%	20.0%	
10.0%	12.0%	16.0%	20.0%	
0%	0%	0%	0%	
0%	0%	0%	0%	
0%	0%	0%	0%	
0%	0%	0%	0%	

AÑO BASE **2021**

AÑO	2022	2023	2024	2025
INFLACIÓN	9.1%	3.1%	3.1%	3.0%
IPP	3.3%	2.0%	2.0%	2.0%

TASA IMPTO RENTA **31.0%**

**VOLVER AL MENÚ**

*Nota:* La tabla describe el crecimiento esperado en ventas. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6.***Costos de producto y servicios*

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL POTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Servicio de restauración	48	\$ 15,000.00	\$ 720,000	1%
2	Camas para aquellos que botan mucho pelo (base llanta pintura)	240	\$ 41,833.33	\$ 10,040,000	17%
3	Camas para aquellos que quieren rascar	240	\$ 42,333.33	\$ 10,160,000	17%
4	Camas para aquellos sufren de frio (base llanta pintura)	480	\$ 41,000.00	\$ 19,680,000	33%
5	Camas para aquellos que sufren de calor (base llanta pintura)	240	\$ 38,333.33	\$ 9,200,000	15%
6	Camas para aquellos con piel delicada (base llanta pintura)	240	\$ 41,000.00	\$ 9,840,000	16%
7	0	0	\$ -	\$ -	0%
8	0	0	\$ -	\$ -	0%
9	0	0	\$ -	\$ -	0%
10	0	0	\$ -	\$ -	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 59,640,000</b>	<b>100%</b>

AÑO	PROYECCIONES				
	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 175,920,000.0	\$ 211,121,592.0	\$ 243,786,324.7	\$ 291,558,692.9	\$ 360,366,544.4
COSTOS ANUALES	\$ 59,640,000.0	\$ 67,768,932.0	\$ 77,419,227.9	\$ 91,602,430.5	\$ 112,121,374.9
MARGEN OPERATIVO	<b>\$ 116,280,000.0</b>	<b>\$ 143,352,660.0</b>	<b>\$ 166,367,096.8</b>	<b>\$ 199,956,262.4</b>	<b>\$ 248,245,169.5</b>

*Nota:* La tabla describe los costos de cada producto y servicio de la empresa. Fuente: Elaboración propia

***Conclusiones Financieras y Evaluación De Viabilidad***

La empresa Camascotas es una empresa que se ubicará en la ciudad de Bogotá, específicamente en el barrio Galerías, en un local en renta de aprox. 15 mts<sup>2</sup>, con un costo de arriendo de \$1.500.000 mensual, y servicios de \$150.000. Esta presencia física será netamente para temas de producción y entrega, no tendrá una vitrina como tal debido a que acorde al modelo de negocio y validación con usuarios, no es imprescindible.

Contará en total con un portafolio de 5 productos y 2 servicios, descritos a continuación:

- Cama para aquellos que botan mucho pelo, que cuenta con tela impermeable, y un forro de piel de conejo lavable, de forma que la limpieza sea más sencilla para mantenerla en el mejor estado.
- Cama para aquellos con ganas de rascar, la cual cuenta con un recubrimiento en su llanta de cabuya tipo rascadera, para que la mascota que quiera rascar pueda hacerlo sin dañar su cama. Adicional el tema de la tapicería es anti-rasguños, una tela gruesa pero muy cómoda y confortable, que dará una mayor proyección de vida útil aun cuando la mascota le guste rasguñar o rascar este mueble.

- Cama para aquellos que sufren de frío, la cual es nuestra única cama totalmente forrada en una tela tipo ovejero y con un borde de almohada para que la mascota conserve aún más el calor.
- Cama para aquellos que sufren de calor, la cual cuenta con tela tipo impermeable para permitir mayor frescura a la mascota, al igual que permite refrescar el lugar, y evitar daños a la cama.
- Cama para aquellos que tienen la piel delicada, la cual contará con un forro en la base con tela anti-ácaros, y un forro superficial en tela de conejo. Ambos totalmente lavables para mantener la cama higiénica, y evitar que la mascota pueda sufrir por ácaros o similar debido a la tela.
- Servicio de restauración, el cual considera al menos un costo de restauración como cambio de espuma, cambio de tela, ajuste en ensamble, y es ideal para cuando se quiere dar un nuevo estilo o funcionalidad a la cama.

Cada uno de los productos cuenta con su ficha técnica y mapa de procesos: Ver Anexos 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27 – Fichas técnicas y diagramas de procesos individuales.

Se considera para que la empresa inicie contar con 2 operadores de taller con salarios mínimos, y horario de 48 horas por semana, y un administrador con funciones de ventas, finanzas y mercadeo, quien tendrá un salario de \$1.000.000 y horario de 48 horas semanales. Se contempla que, de esta forma para el primer año de la empresa, en los años siguientes se espera un crecimiento a partir del 10% lo cual podrá significar más adelante nuevas contrataciones. Igualmente, la empresa requerirá invertir en equipos, software, hardware, muebles y equipo de oficina para iniciar operación.

### ***Equipo De Trabajo***

El equipo de trabajo está conformado por:

- Wendy Martínez: Estudiante de MBA en la universidad EAN, de profesión ingeniera mecánica, con más de 6 años de experiencia en el sector de mantenimientos y operación en líneas de producción y quien ocupa el cargo de administrador.
- Catalina Ardila: Estudiante de MBA en la universidad EAN, de profesión ingeniera industrial, con más de 8 años de experiencia en el sector de

mantenimientos y administración de oficina, y quien ocupa el cargo de administrador, quien ocupa el cargo de operador de taller.

Ambos cargos serán descritos a detalle más adelante.

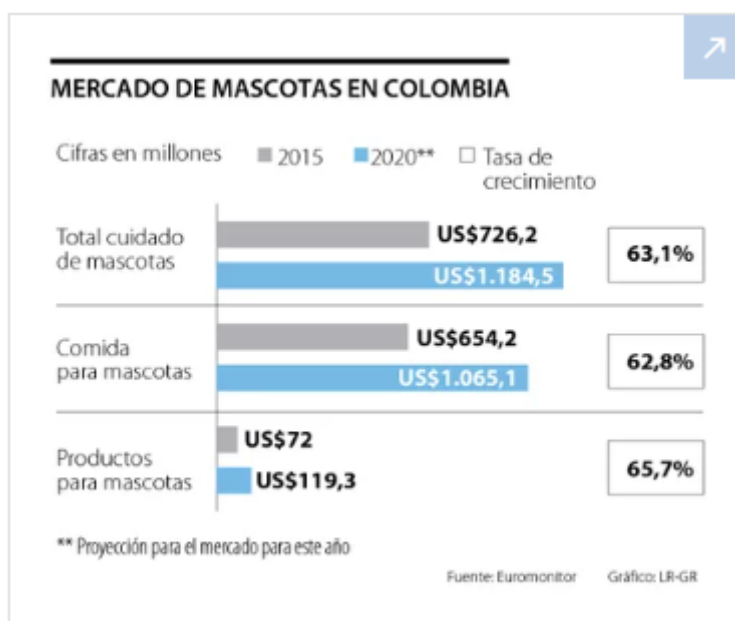
### 3. Análisis del sector

#### *Caracterización Del Sector*

La empresa Camascotas hace parte del sector de venta de productos de mascotas, que como referimos en la figura a continuación, es un sector que en los últimos años ha tenido un gran crecimiento dentro de Colombia.

#### **Figura 6.**

*Mercado de mascotas en Colombia.*



Tomado de La República, junio 2022.

#### *Análisis De Las Fuerzas Que Impactan El Negocio*

La empresa Camascotas se encuentra hoy día en un océano azul respecto al mercado, esto, acorde con análisis realizado a través de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, como se muestra en la Tabla 7, en donde se evidencio que solo en Amenaza de nuevos

competidores estaba en un nivel bajo. En ámbitos como Poder de negociación con los compradores y rivalidad entre los competidores, la empresa se encuentra en un nivel adecuado, pero que puede llegar a ser óptimo. Por último, en aspectos como Poder de negociación con los proveedores y amenaza de productos sustitutos la empresa se encuentra en un buen nivel.

**Tabla 7.**

*Análisis de las cinco fuerzas de Porter.*

Preguntas	Poder de Negociación con los Proveedores		Poder de Negociación con los Compradores		Amenaza de Nuevos Competidores		Amenaza de Productos Sustitutos		Rivalidad entre los Competidores	
1	si contundente	3	si contundente	3	no contundente	1	si contundente	3	si contundente	3
2	si contundente	3	si contundente	3	si contundente	3	si contundente	3	no contundente	1
3	si contundente	3	no contundente	1	no contundente	1	si contundente	3	si contundente	3
4	si contundente	3	si contundente	3	no contundente	1			si contundente	3
5	si contundente	3	si y no	2	si contundente	3			si contundente	3
6	si contundente	3	no contundente	1	si y no	2			si contundente	3
7					no contundente	1			si contundente	3
8					no contundente	1			si contundente	3
9									si y no	2
		3		2,17		1,63		3		2,666667

Fuente: Elaboración propia

Algunos de los planes acorde a la situación actual de la empresa son:

- Registrar el producto ante la superintendencia de industria y comercio de Colombia para evitar la copia no autorizada y que se pueda preservar durante el tiempo posible el factor diferencial del producto en el mercado, de igual forma se sugiere realizar de forma constante productos diferentes e innovadores, que puedan dirigirse en el ámbito completo del bienestar para mascotas.
- Promocionar con mucha fuerza los beneficios y las ventajas que tienen los productos de la empresa Camascotas, dejando ver porque son únicos, y dando a conocer que detrás de esos productos existe todo un análisis y diseño para conseguir el producto adecuado para cada tipo de mascota con su necesidad en particular, lo cual no se podrá conseguir con otro tipo de producto.
- Realizar alianzas con competidores más grandes, que, si bien no son competencia directa, si tienen un nivel de capacidades logísticas elevado y al realizar alianzas comerciales con ellos, en pro de que distribuyan los productos

de Camascotas, la empresa se puede ver beneficiada, y su marca puede comenzar a tener un mayor prestigio.

Ver [Anexo 8 – Análisis PESTEL y Porter](#)

Ver [Anexo 9 – Matriz de análisis de Porter](#)

### ***Análisis De Oportunidades y Amenazas***

A continuación, se hace resumen del análisis PESTEL, en donde se evaluaron diferentes tipos de factores que afectan, tanto positiva como negativamente, en la creación de un emprendimiento de productos y accesorios para mascotas, identificando oportunidades y amenazas. Como conclusión los hallazgos generales son amenazas más visibles en los factores políticos y legales referentes a la creación y legalización, y más oportunidades en los factores económicos teniendo en cuenta las proyecciones de crecimiento del mercado. A continuación, se encuentran las conclusiones en cada uno de los ítems, con el detalle en el [Anexo 8 – Análisis PESTEL y Porter](#).

**Factores Políticos y Legales:** Dentro de los factores políticos y legales se tuvo en cuenta dos que son: La inclusión de los productos para mascotas al IPC (Índice de Precios al Consumidor) por parte del DANE y la devaluación que presenta actualmente la moneda colombiana. Para ver las amenazas y oportunidades identificadas, ver [Anexo 8 – Análisis PESTEL y Porter](#).

**Factores Económicos:** Como factores económicos se tuvo en cuenta la proyección hecha por Euromonitor, en ventas de productos para mascotas, presentado por el Observatorio de Desarrollo económico de la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá. Adicionalmente se tuvo en cuenta el factor de la alta competencia que se presenta en la actualidad en el mercado colombiano para la venta de productos para mascotas. Para ver las amenazas y oportunidades identificadas, ver [Anexo 8 – Análisis PESTEL y Porter](#).

**Factores Sociales:** El factor social analizado fue la reducción de personas promedio por familia que se ha venido presentando a lo largo de los últimos años en Colombia y como esto ha contribuido a que las nuevas familias tomen la opción de comprar o adoptar mascotas de compañía. Para ver las amenazas y oportunidades identificadas, ver [Anexo 8 – Análisis PESTEL y Porter](#).

**Factores Tecnológicos:** El factor tecnológico evaluado es la implementación de ventas online con la que cuentan muchas de las tiendas y marcas de productos de mascotas más representativas en la ciudad de Bogotá y alrededores, inclusive sin tener tiendas físicas. Para ver las amenazas y oportunidades identificadas, ver [Anexo 8 – Análisis PESTEL y Porter](#).

**Factores Ambientales:** El factor ambiental evaluado es el bajo o casi nulo uso de materiales reciclados, reciclables o reutilizables en los productos para mascotas en la actualidad. Para ver las amenazas y oportunidades identificadas, ver [Anexo 8 – Análisis PESTEL y Porter](#).

### ***Conclusiones Sobre La Viabilidad Del Sector***

**Análisis de los competidores:** En general la empresa Camascotas cuenta una gran cantidad de competidores entre directos e indirectos teniendo en cuenta que el mercado es grande, y en constante crecimiento. Se identifica que no existen muchas barreras de entrada, ni una competencia agresiva entre los miembros de este sector. Es importante para la empresa Camascotas mantener su producto con características diferenciales, para que pueda tener un lugar importante en el mercado, además de la recomendación previa de generar alianzas con competidores grandes pero indirectos, que pueden convertirse en usuarios (tiendas de productos de mascotas).

La amenaza de nuevos competidores es un factor en el cual la empresa Camascotas debe esforzarse más, puesto que, debido a las pocas barreras de entrada a este sector, se ve en peligro de copia de producto, teniendo en cuenta también la facilidad de compra de materias primas, activos para la generación del producto y el mismo proceso. Para esto se recomiendo el registro legal de los 5 productos y de la marca, con el fin de que empresas similares no busquen recrear una copia exacta del producto. La búsqueda y generación de innovación dentro de los productos y los procesos también es importante para la empresa, pues esto le ayudara a mantener el punto diferencial y no ser obsoleto en este amplio mercado.

Ver [Anexo 8 – Análisis PESTEL y Porter](#)

Ver [Anexo 9 – Matriz de análisis de Porter](#)

## Segunda Parte

### 4. Estudio Piloto de Mercado

#### *Análisis y Estudio De Mercado*

**Tendencias Del Mercado:** Los estudios de tendencias del mercado para mascotas muestran un panorama muy alentador para las empresas en general de este sector, pues las mascotas, como hemos visto a lo largo del documento, se han convertido en parte de la familia, y su bienestar se ha vuelto un factor muy importante para sus tenedores.

Según las cifras publicadas por el diario El Tiempo en 2021 vemos los siguientes datos: “los resultados del ETarget Group Index (TGI), da luces sobre cómo está el mercado de las mascotas, en general.”

El 45 por ciento de los encuestados son dueños de mascotas. Y de ese total, 73 por ciento de ellos tienen perros, 52 por ciento tienen gatos, 17 por ciento tienen pájaros y 14 por ciento tienen otros animales.

Señala el análisis que entre los dueños de gatos el 67 por ciento tienen uno, 24 por ciento tiene dos y un 9 por ciento cuentan con tres o más en su casa. La mayoría de quienes tienen estos felinos son mujeres (57 por ciento).

Del 43 por ciento que son hombres, 15 por ciento está entre los 25 y los 34 años y 12 por ciento son mayores de 45 años, siendo estos dos rangos los más representativos, señala el estudio.

Para el 85 por ciento de los dueños de este tipo de animales, la mascota que vive con ellos es considerada como parte de su familia.

La encuesta también muestra que para el 50 por ciento de este grupo de personas consultadas la publicidad influye en sus decisiones de compra.

Además, 24 por ciento afirma que compra habitualmente productos para su mascota Online. En este estudio, se evidencia el nivel de gasto en bienes y servicio en estas categorías y la relevancia que tienen los peludos dentro de los hogares. Es así como el 28 por ciento tiene un gasto promedio entre 190.000 a 374.000 pesos, en tanto que otro 17 por ciento hace compras en un rango de entre 560.000 y 745.000 pesos en un periodo de 30 días.” (El tiempo, 2021)

Estas cifras y tendencias del mercado refuerzan que el modelo de negocio de la empresa Camascotas está en línea con el crecimiento y medios de exposición que más son preferidos por los usuarios de este sector de mercado.

**Segmentación de mercado objetivo.** Para la empresa Camascotas se identifican dos segmentos de usuarios, tal y como se aclara al inicio del proyecto, se consideran las tiendas de mascotas un cliente teniendo en cuenta que son compradores finales para la empresa, y no solo un aliado de distribución, por lo cual, se deben realizar para ellos planes de ventas específicos:

- Cliente 1: Tiendas de elementos para mascotas que estén interesados en la venta de camas para gatos y perros.
  - Problemática Identificada: La falta de cuidado por parte de los propietarios hacia las mascotas, esto debido al desconocimiento por parte de los mismos dentro del cuidado, generando patologías delicadas dentro de las mascotas y a su vez arriesgando la integridad de la mascota.
  - Necesidades: Ofrecer productos y servicios de calidad a sus usuarios, que al mismo les permita contar con un margen de ganancia para su negocio. Generando una buena reputación dentro del mercado.
  - Perfil de usuario: Tiendas de mascotas y veterinarias, que vendan productos y accesorios para mascotas, en estrato 4 y sus dueños cuentan con un nivel de estudio pregrado. Motivados por el bienestar de las mascotas y por generar un beneficio económico al promover el cuidado de los animales. Su mayor deseo es ser reconocidos dentro del mercado y contar con soporte por parte de sus proveedores. Ver [Anexo 1 – Análisis del usuario y problema](#), [Anexo 2.1 – Entrevista Doctora Veterinaria María Tinjacá Galeano](#), [Anexo 2.2 – Entrevista Doctor Veterinario Jefferson Ávila](#), y [Anexo 5 – Matriz de respuestas Focus Group](#).
  
- Cliente 2: Tenedores de mascotas en búsqueda de camas para sus mascotas que sean cómodas, de buena calidad y a buenos precios vs. el mercado.
  - Problemática Identificada: Se deben asegurar de conseguir todos los productos que sean de mejor calidad para su mascota, muchas veces sin

importar el costo, pues lo primordial es que las mascotas tengan todo lo adecuado para su bienestar. Sus mayores problemáticas son la alimentación balanceada y adecuada, el bienestar de su pelaje y piel para evitar caída de pelo abundante, comodidad dentro de la casa con espacios para ellos, camas apropiadas y fáciles de limpiar, generación de tiempo y momentos de entretenimiento, y manejo de emergencias veterinarias, siempre en pro de evitar cualquier tipo de sufrimiento. Ver [Anexo 1 – Análisis del usuario y problema](#), Ver [Anexo 6 – Árbol de problemas](#) y [Anexo 7 – Lienzo de propuesta de valor](#).

- Necesidades: La necesidad fundamental es la de dar bienestar completo a las mascotas, tanto físico como emocional. Esto con el fin de evitar ante todo cualquier tipo de sufrimiento para ellos. Ver [Anexo 1 – Análisis del usuario y problema](#), [Anexo 5 – Matriz de respuestas Focus Group](#) y [Anexo 6 – Árbol de problemas](#).
- Perfil de usuario: Personas tenedoras de perros o gatos, que trabajan y tienen un poder adquisitivo, viven desde estrato 3 en adelante, y tienen un nivel de estudios de pregrado. Son personas motivadas a tener mascota principalmente por la compañía para ellos y sus familias, y en adición, las mascotas les generan amor, ternura y soporte emocional. No tienen inconveniente con el cambio que una mascota puede producir en sus relaciones con amistades y familiares, procuran adaptar los planes desde que tienen mascotas, para que no interfieran con el bienestar de sus perros o gatos. Su mayor deseo es que sus mascotas estén felices y sanas, y que no vayan a tener sufrimiento de ningún tipo, ni físico o emocional. Comparten con sus mascotas diferentes tipos de hobbies o manías los cuales generan un fuerte vínculo en ellos, entre las principales manías o hobbies están los paseos, saludos al llegar a casa, compartir muebles de la casa (comedor, cama), entre otros. De preferencia buscan accesorios para sus mascotas con colores que resalten su género y color natural. Ver [Anexo 1 – Análisis del usuario y problema](#), [Anexo 2.3 – Focus Group](#) y [Anexo 5 – Matriz de respuestas Focus Group](#).

## Descripción De Los Consumidores

### Segmentos De Usuario:

- Cliente 1: Tiendas de elementos para mascotas que estén interesados en la venta de camas para gatos y perros.
- Cliente 2: Tenedores de mascotas en búsqueda de camas para sus mascotas que sean cómodas, de buena calidad y a buenos precios vs. el mercado.

**Perfil de Persona:** De acuerdo a la definición de usuarios se define el perfil de personas de acuerdo a lo que se espera evidenciar en las entrevistas. Ver [Anexo 3 – Método persona](#)

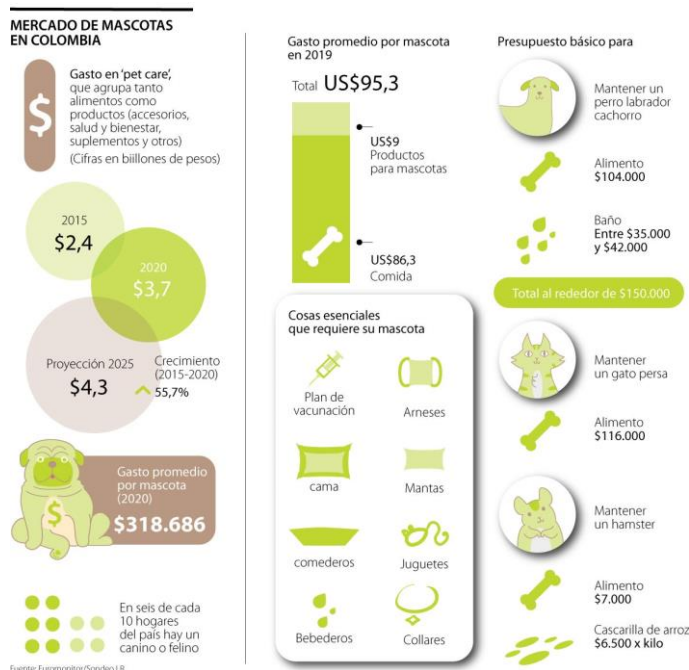
**Mapa de Empatía:** A continuación, se desarrollan los mapas de empatía para cada uno de los usuarios. Ver [Anexo 4 – Método empatía](#)

### Tamaño Del Mercado

La figura 7 nos muestra en cifras el tamaño del mercado de mascotas en Colombia

### Figura 7.

#### Tamaño del mercado de mascotas en Colombia



Tomado de: Editorial La República S.A.S. (2021, 29 enero). Mascotas, un gasto que se debe tener en cuenta en el presupuesto de los hogares. AgroNegocios.

<https://www.agronegocios.co/mascotas/mascotas-un-gasto-que-se-debe-tener-en-cuenta-en-el-presupuesto-de-los-hogares-3116134>

### ***Riesgos y Oportunidades De Mercado***

Tomando como base el diagnóstico anteriormente presentado de PESTEL y Porter, se realizará un análisis cuantitativo, de tipo semáforo, en donde se dará una calificación acorde a las respuestas anteriores por cada pregunta, y al final una ponderación de cada fuerza. Sus resultados se relacionarán con un color del semáforo (rojo, amarillo y verde) asociados a una calificación que irá de 1 a 3, siendo uno el correspondiente a una respuesta “No” contundente, 2 correspondiente a una respuesta “No” o “Si” que no sea contundente, y que presente dos escenarios posibles (es decir, que pueda ser un “no” y un “si” a la misma vez, identificable con frases como “sin embargo”, dentro de la respuesta), y finalmente la calificación número 3 asociada con un “Si” contundente. Esta calificación se asociará con un color del semáforo para conocer el nivel en el que se encuentra la empresa en cada una de las fuerzas y poder plantear estrategias de mejora o de crecimiento.

El color verde será calificación ponderada en 3, e indica que la empresa está en un nivel óptimo frente a esta fuerza y que requiere planes para mantener este estatus. El color amarillo será calificación ponderada entre 2 a 2.99 e indicará que la empresa está en un buen nivel en esta fuerza, sin embargo, aún requiere planes de crecimiento para estar en un nivel óptimo. Por último, el color rojo será calificación ponderada en 1 a 1.99 e indicará que la empresa requiere planes de mejora en esta fuerza, pues está en un nivel bajo.

A continuación, la matriz de calificación con base en las preguntas del diagnóstico:

**Tabla 8.**

#### *Matriz de calificación*

Preguntas	Poder de Negociación con los Proveedores		Poder de Negociación con los Compradores		Amenaza de Nuevos Competidores		Amenaza de Productos Sustitutos		Rivalidad entre los Competidores	
1	si contundente	3	si contundente	3	no contundente	1	si contundente	3	si contundente	3
2	si contundente	3	si contundente	3	si contundente	3	si contundente	3	no contundente	1
3	si contundente	3	no contundente	1	no contundente	1	si contundente	3	si contundente	3
4	si contundente	3	si contundente	3	no contundente	1			si contundente	3
5	si contundente	3	si y no	2	si contundente	3			si contundente	3
6	si contundente	3	no contundente	1	si y no	2			si contundente	3
7					no contundente	1			si contundente	3
8					no contundente	1			si contundente	3
9									si y no	2
		3		2,17		1,63		3		2,666667

*Nota:* La tabla nos muestra los factores y calificaciones dadas para la calificación general. Fuente: Elaboración propia.

Con esta matriz y todo el análisis realizado encontramos que:

- Necesita planes completos de mejora: Amenaza de nuevos competidores.
- Necesita planes de crecimiento: Poder de negociación con los compradores y rivalidad entre los competidores.
- Necesita planes para mantener el estatus: Poder de negociación con los proveedores y amenaza de productos sustitutos.

Teniendo en cuenta estos resultados consideramos que hoy día la empresa Camascotas está hoy día en un océano azul pues si bien tiene 2 fuerzas en donde puede crecer, solo en una está con necesidad total de mejora, y además tiene sus 2 fuerzas restantes en un buen nivel frente a los indicadores.

### ***Diseño De Las Herramientas De Investigación***

La herramienta de investigación seleccionada es la entrevista, a través de la cual los entrevistadores, generan una serie de preguntas a personas relacionadas con el tema de investigación, en donde se recopilan respuestas verbales sobre cada aspecto, para obtener las conclusiones a las interrogantes que se plantean como hipótesis dentro del curso de la investigación. Esta es una herramienta de investigación cualitativa la cual se selecciona para tener una respuesta amplia sobre cada ítem, y poder abarcar cualquier variable dentro de las hipótesis planteadas. La muestra tomada es de 8 personas, las cuales se distribuyen entre 5 grupos de stakeholders de principal relación dentro del modelo de negocio. Se procede a realizar una serie de entrevistas individuales a aliados comerciales, expertos técnicos, empresarios, expertos ambientales y usuarios. A continuación, se evidencian las entrevistas realizadas y los resultados obtenidos dentro de la investigación y validación del modelo de negocio.

#### **Matriz De Respuestas**

- Expertos técnicos

Ver [Anexo 16.6 – Entrevista experto técnico – Cesar Montaña](#)

Ver [Anexo 16.7 – Entrevista experto técnico – Fernando Camargo](#)

Ver [Anexo 16 – Matriz de respuestas entrevistas](#)

- Aliado clave

Ver [Anexo 16.8 – Entrevista aliado comercial – Andrés Sánchez](#)

Ver [Anexo 16 – Matriz de respuestas entrevistas](#)

- Empresario:

Ver [Anexo 16.1 – Entrevista empresario Alejandro Parra](#)

Ver [Anexo 16 – Matriz de respuestas entrevistas](#)

- Experto en sostenibilidad

Ver [Anexo 16.2 – Entrevista experto sostenibilidad – Jorge Ardila](#)

Ver [Anexo 16.3 – Entrevista experto sostenibilidad – Lina Ardila](#)

Ver [Anexo 16 – Matriz de respuestas entrevistas](#)

- Usuarios Potenciales

Ver [Anexo 16.4 – Entrevista cliente potencial – Noralba Torres](#)

Ver [Anexo 16.5 – Entrevista cliente potencial – Sofia Orobio](#)

Ver [Anexo 16 – Matriz de respuestas entrevistas](#)

**Objetivos De Las Entrevistas.** A continuación, se describen los formatos de cada una de las entrevistas anteriormente expuestas, junto con los objetivos específicos de cada una frente a la validación de la propuesta de negocio:

***Formato De Entrevistas Experto técnico en fabricación de productos para mascotas:***

Ver [Anexo 11 – Formato de entrevista experto técnico](#)

Ver [Anexo 16 – Matriz de respuestas entrevistas](#)

***Formato de entrevista Aliado Clave:***

Ver [Anexo 12 – Formato de entrevista aliado clave](#)

Ver [Anexo 16 – Matriz de respuestas entrevistas](#)

***Formato de entrevista Empresario:***

Ver [Anexo 13 – Formato de entrevista empresarios](#)

Ver [Anexo 16 – Matriz de respuestas entrevistas](#)

***Formato de entrevista Experto en sostenibilidad:***

Ver [Anexo 14 – Formato de entrevista expertos sostenibilidad](#)

Ver [Anexo 16 – Matriz de respuestas entrevistas](#)

**Formato de entrevista usuarios Potenciales:**

Ver [Anexo 15 – Formato de entrevista clientes potenciales](#)

Ver [Anexo 16 – Matriz de respuestas entrevistas](#)

**Cálculo De La Muestra:** A continuación, se indica el tamaño de la muestra acorde a cada parámetro de herramienta empleada, para la validación del modelo de negocio:

- Entrevista a experto técnico: 2
- Entrevista a experto en sostenibilidad (experto ambiental): 2
- Entrevista a cliente potencial: 2
- Entrevista aliado clave: 1
- Entrevista a empresario: 1
- Entrevista a dueños de veterinarias /tiendas de mascotas: 2
- Focus Group a usuarios potenciales: 8

**Diseño De Las Herramientas De Estudio Piloto De Usuarios:** Para la revisión del plan de negocio con potenciales usuarios se emplearon 2 tipos de herramientas: una serie de entrevistas individuales y un focus group, cada una, acorde al tipo de cliente referido anteriormente (cliente 1 y cliente 2). A continuación, los resultados obtenidos:

**Métodos de Validación:** Para realizar la validación de la hipótesis planteada se emplean dos métodos:

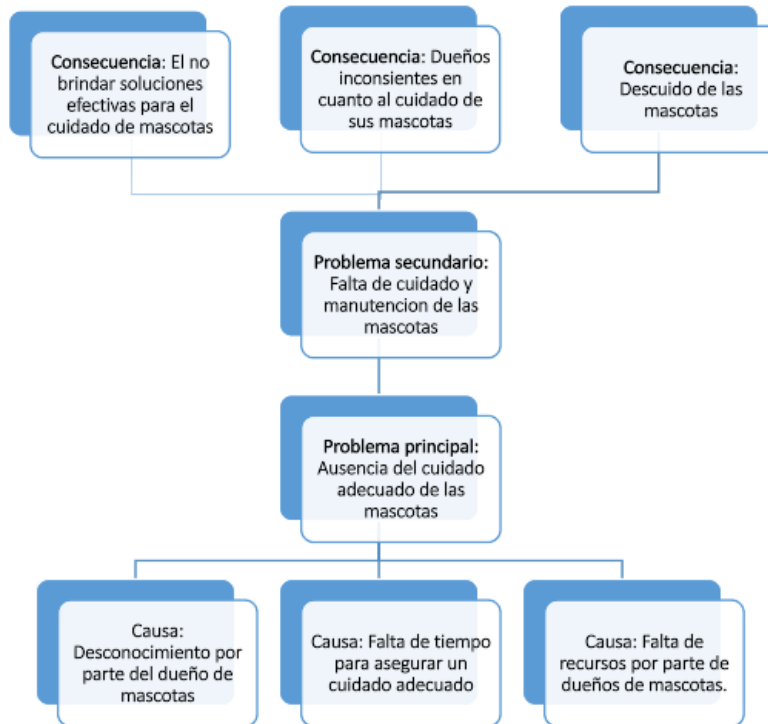
- Entrevistas individuales: Para el tipo de cliente 1. Se realizó una entrevista individual a 2 personas dueñas de tiendas veterinarias donde vendan productos para mascotas, previamente seleccionados por ser muy frecuentados por dueños de mascotas. Se validaron las siguientes preguntas con el fin de revisar si la hipótesis planteada inicialmente acerca del perfil de tiendas para mascotas era correcta o requería modificaciones:
  - ✓ Nombre de la persona entrevistada
  - ✓ Estrato del local
  - ✓ Nombre del negocio
  - ✓ ¿Cuánto tiempo lleva creado el negocio?
  - ✓ Profesión.
  - ✓ Motivación de crear este negocio y trabajar en el

- ✓ Preocupaciones de trabajar con mascotas
  - ✓ Afectación al momento de iniciar a trabajar con mascotas
  - ✓ Manías o hobbies relacionados con su mascota
  - ✓ Color favorito en relación a la compra de accesorios
  - ✓ Factores importantes al momento de elegir una cama por parte del cliente
  - ✓ Aspecto diferenciador al momento de elegir cama por parte de los usuarios
- 
- Focus Group: Para el tipo de cliente 2, se realizó una sesión de grupo con un total de 8 personas, que previamente han sido seleccionadas por ser tenedoras de mascotas. La sesión fue dirigida por un moderador quien a través de un guion validó las siguientes preguntas con el fin de revisar si las hipótesis planteadas inicialmente acerca del perfil de persona eran correctas o requerían modificaciones:
    - ✓ Nombre y tipo de mascota
    - ✓ Estrato de residencia
    - ✓ Ocupación (estudio o trabajo)
    - ✓ Nivel de estudios
    - ✓ Motivación para tener mascota
    - ✓ Preocupaciones de tener mascota
    - ✓ Afectación en relaciones con amigos o familiares desde que tiene mascota
    - ✓ Mayores deseos para su mascota
    - ✓ Manías o hobbies relacionados con su mascota
    - ✓ Color favorito en relación a su mascota
    - ✓ Factores importantes al momento de elegir una cama para su mascota
    - ✓ Aspecto diferenciador al momento de elegir cama para su mascota

**Hallazgos.** Se completó una matriz de respuestas ([Anexo 5 – Matriz de respuestas Focus Group](#)) con base en las entrevistas realizadas en los anexos 2.1-2.2-2.3, con base en esta se obtuvieron los siguientes resultados:

**Figura 8.**

*Árbol de problemas para el cliente 1, Tiendas de elementos para mascotas.*

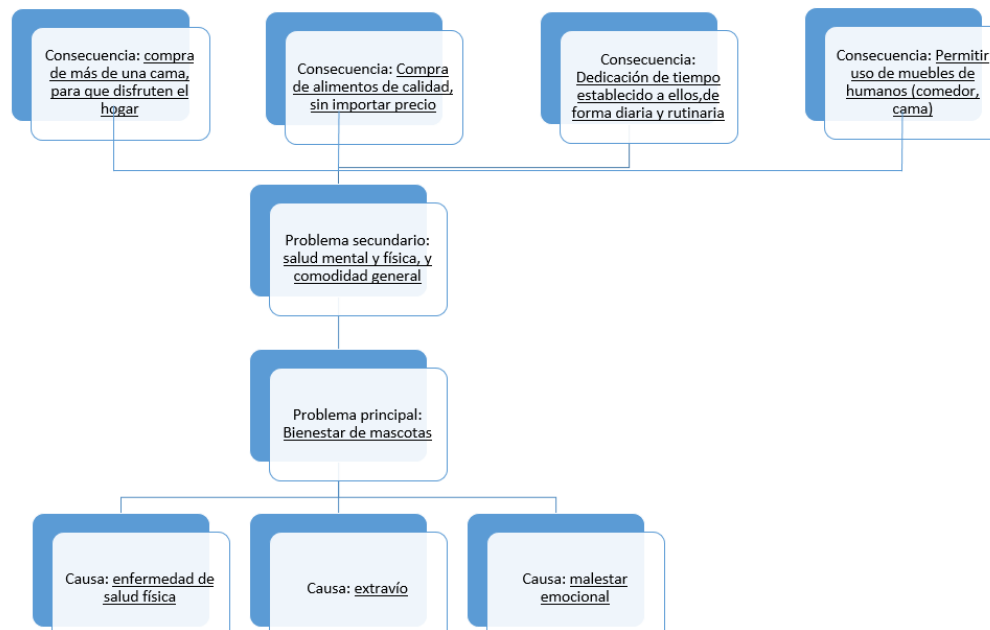


Fuente: Elaboración propia ([Anexo 6 – Árbol de problemas](#))

Dentro de la revisión efectuada para el cliente potencial 1, se puede inferir que uno de los factores frecuentes involucrados en las causales de falla, y posteriores consecuencias, es el desconocimiento bien sea a la hora de brindar servicios o al momento de conocer a la mascota por parte del dueño, por lo cual, las soluciones son poco efectivas y a la vez desencadenan en descuido de las mascotas.

**Figura 9.**

*Árbol de problemas para el cliente 2, tenedores de mascotas*



Fuente: Elaboración propia ([Anexo 6 – Árbol de problemas](#))

Dentro de la revisión efectuada para el cliente potencial 2, se puede inferir que al momento de evaluar el bienestar de una mascota en el hogar se tiende a humanizar sus necesidades, por lo cual los hábitos o actitudes que las mascotas toman, tienden a estar relacionados con el uso de implementos a mayor cantidad y comodidad dentro y fuera del hogar.

### ***Metodologías De Análisis De Los Competidores***

Dentro de las metodologías de análisis existentes se usará la metodología de análisis cualitativo, permitiéndonos el analizar conductas con respecto al tipo de necesidades por parte del cliente, teniendo en cuenta a la vez que es difícil obtener información de las microempresas que se acoplen de acuerdo al rol del negocio y el momento en el cual se desarrolla.

**Resultados.** Teniendo en cuenta el emprendimiento propuesto por CAMASCOTAS el perfil de competidores es amplio dentro de cualquier sector, sin embargo, mediante una matriz de perfil de competidores podríamos llegar a argumentar cuales serían las principales ventajas o desventajas con respecto a grandes cadenas y superficies.

### **Resultados Del Análisis De La Competencia**

De acuerdo al nicho de negocio en el cual se desarrollaría la compañía, en la venta de camas para mascotas y la diversidad de mercados se ha identificado dentro de la matriz de perfil de competidores el siguiente resultado.

A continuación, se muestra los factores y puntaje entregados en la MPC:

**Tabla 9.**

*Matriz de perfil de competidores.*

MPC		DIDO		CIUDAD MASCOTAS		LAIKA		Pequeñas Tiendas de mascotas o veterinarias	
Factores críticos para el éxito en el sector de la industria	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Disponibilidad de productos	0,2	4	0,8	3,5	0,7	5	1	3	0,6
Precio y calidad de productos	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Diversidad de productos	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1	3,5	0,7
Infraestructura física y digital	0,3	4	1,2	3	0,9	5	1,5	2	0,6
Postventa	0,18	3	0,54	2	0,36	4	0,72	1	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,82</b>		<b>3,24</b>		<b>4,7</b>		<b>2,44</b>

Fuente: Elaboración propia. Anexo 33 MPC Camascotas.

Se ha identificado como el competidor más fuerte a la aplicación de mascotas LAIKA, la cual cuenta con diversidad de productos en el mercado y una infraestructura tecnológica fuerte para dar abasto a un mercado mayorista, sin embargo, Camascotas espera apuntar como cliente principal y a su vez competencia más cercana a pequeñas tiendas o veterinarias, ya que, son estas las que se encuentran adyacentes al lugar donde se planea instalar la sede primaria de Camascotas. Cabe resaltar que pueden llegar a su vez a convertirse en aliados al momento de que Camascotas pueda ofertar de manera exitosa sus productos con la competencia para una mayor distribución.

### **Resultados De La Medición Del Comportamiento Del Consumidor**

A continuación, se presentan los principales hallazgos y rediseño de modelo de negocio.

Acorde A Las Entrevistas Con Los Expertos En Sostenibilidad:

- Se planteará dentro del negocio dar la opción al cliente de retornar la cama cuando ya no la requiera más para donar a una fundación.

- Se dará un servicio adicional de “restauración” para que los usuarios que requieran restaurar o cambiar la tela, espuma o alguna parte de su cama, lo puedan hacer por medio de la misma empresa, y sigan manteniendo su cama en buen estado.

Acorde a las entrevistas con los usuarios potenciales:

- Según nuestra herramienta de investigación vemos que un usuario entre estrato 3 a 5 invierte en su mascota un rango entre 50.000 a 100.000 pesos colombianos, por lo que se considera un rango de precios entre \$50.000 como mínimo, y un tope de \$100.000. Sin embargo, al validar los costes con el aliado comercial se evidencia alta asequibilidad para el producto.

Acorde a la entrevista con empresario:

- Se plantearán unas líneas estándar acorde a las necesidades más comunes con el fin de poder tener un costo fijo, dejando una opción de cama totalmente personalizada que podría tener un costo mayor, y que no será definido previamente. Las líneas base con precios definido serían:
  - Cama para aquellos que botan mucho pelo
  - Cama para aquellos que quieren rascar sus uñas o con hermano gato
  - Cama para aquellos que sufren de frío
  - Cama para aquellos que sufren de calor
  - Cama para aquellos que tienen piel delicada

Acorde a las entrevistas con expertos técnicos:

- Es necesario dentro de la fabricación del producto realizar la separación de llantas de acuerdo a la estabilidad que la misma pueda tener, así mismo que la misma no contenga artefactos corto punzantes que puedan afectar a corto tiempo la vida de los animales.
- Es necesario verificar el tipo de materiales usados dentro del desarrollo del proyecto con el fin de tener en cuenta cuales de estos generan mayor beneficio económico para la compañía y el consumidor, teniendo en cuenta las alternativas existentes dentro del mercado actual.

Acorde a la entrevista con el aliado comercial:

- Se identifica viabilidad con respecto al precio en el cual se va a ofertar el producto, sin embargo, se hace necesario validar en el mercado

los productos ofertados y sus costes de fabricación con el fin de estar acorde a los mismos.

- Es necesario subir videos con demostraciones del producto con el objetivo de ganar confiabilidad con el consumidor.
- Es necesario contemplar dentro del análisis de negocio las unidades que se entregaran como prueba para la venta en cada veterinaria, ya que mientras que no sean vendidas las mismas no se obtendrá utilidad.

### ***Cálculo De La Demanda Potencial, Proyección De Ventas y Participación Del Mercado.***

A continuación, se muestra el cálculo de la demanda, proyección en ventas y participación del mercado esperada hasta el año 2025:

**Tabla 10.**

*Ingresos ventas del primer año y porcentaje de crecimiento*

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)			
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	AÑO:	2022	2023	2024	2025
Servicio de restauración	48.00	\$ 65,000.00	\$ 3,120,000	2%	10.0%	12.0%	16.0%	20.0%
Camas para aquellos que botan mucho pelo (base llanta pintura)	240.00	\$ 120,000.00	\$ 28,800,000	16%	10.0%	12.0%	16.0%	20.0%
Camas para aquellos que quieren rasgar	240.00	\$ 120,000.00	\$ 28,800,000	16%	10.0%	12.0%	16.0%	20.0%
Camas para aquellos sufren de frío (base llanta pintura)	480.00	\$ 120,000.00	\$ 57,600,000	33%	10.0%	12.0%	16.0%	20.0%
Camas para aquellos que sufren de calor (base llanta pintura)	240.00	\$ 120,000.00	\$ 28,800,000	16%	10.0%	12.0%	16.0%	20.0%
Camas para aquellos con piel delicada (base llanta pintura)	240.00	\$ 120,000.00	\$ 28,800,000	16%	10.0%	12.0%	16.0%	20.0%
	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 175,920,000</b>	<b>100%</b>				

Fuente: Elaboración propia. Ver [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

### ***Descripción De La Estrategia De Generación De Ingresos Para Su Proyecto***

La estrategia para la generación de ingresos de Camascotas consiste en la producción, venta y distribución de sus 6 productos en la línea de descanso, productos que tienen un diferencial referente a la semi personalización de cada uno de ellos.

La empresa considera realizar un fuerte trabajo en redes sociales para la divulgación de los productos, de allí la generación de los productos bajo pedidos, cumpliendo así

metas de ventas propuestas, para al final y luego de realizar el pago de todos los costos descritos en el [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#), poder generar ingresos.

### ***Conclusiones Sobre Oportunidades y Riesgos Del Mercado***

La propuesta de valor se contempla acorde al tipo de cliente:

- Cliente 1 - Tiendas de elementos para mascotas que estén interesados en la venta de camas para gatos y perros:

La empresa Camascotas es una compañía que ofrece productos para el bienestar de las mascotas, inicialmente para su descanso, con diseños interesantes e innovadores, que brinda beneficios como ser atractivo para los usuarios teniendo en cuenta las cualidades para el bienestar de las mascotas en todos sus productos. Es un producto muy llamativo el cual garantiza una alta rotación y rentabilidad económica para las tiendas de mascotas.

- Cliente 2 - Tenedores de mascotas en búsqueda de camas para sus mascotas que sean cómodas, de buena calidad y a buenos precios vs. el mercado:

La empresa Camascotas es una compañía generadora de bienestar para las mascotas, específicamente para perros y gatos, que inicialmente se enfoca en la generación y adaptación de espacios para su descanso, estos espacios brindan beneficios tales como promover la salud, el bienestar y la comodidad de las mascotas, a través de soluciones especiales para cada tipo de mascota como productos anti-ácaros, hipo alergénicos, térmicos, con mayor suavidad, telas con material que no retenga pelaje o telas de material muy fácil de limpiar con solo pasar una bayetilla.

Ver [Anexo 1 – Análisis del usuario y problema](#)

Ver [Anexo 7 – Lienzo de propuesta de valor](#)

## **5. Estrategia y Plan De Introducción De Mercado**

### ***Objetivos Mercadológicos***

Acorde a los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa, los objetivos mercadológicos son los siguientes:

- Generar como mínimo un promedio 6 nuevos clientes potenciales asociados a las redes sociales para alcanzar los objetivos estratégicos.
- En un plazo de 5 años, generar reconocimiento de marca para la empresa Camascotas, en donde pueda ser identificada dentro de las primeras 100 marcas de camas en Colombia, a través de estrategias de publicidad generadas por redes sociales y voz a voz.
- Obtener satisfacción comprobable en los usuarios para poder generar recomendaciones a través de encuestas breves, referente al servicio al cliente y el producto.
- Fidelizar la clientela, de forma que el servicio de reparación / remodelación de camas sea útil y empleado por los usuarios

### ***La Estrategia De Mercadeo***

La estrategia de mercadeo seleccionada por Camascotas está enfocada principalmente en el posicionamiento de la marca, por lo cual se plantea siguiendo los lineamientos de estrategias de community management, de la siguiente forma:

- Se realiza una validación en redes sociales del mercado, y competencia para seleccionar las mejores redes para generar comunidad.
- Una vez seleccionadas las mejores redes para la empresa, se diseña un plan de medios, en donde se revisan los principales horarios de publicación, junto con la frecuencia en la que se deben realizar estas.
- A la par se genera el plan de contenidos, el cual incluye las fotografías e imágenes de productos, proceso de elaboración, proceso de entrega, y usuarios felices.
- Simultáneamente, se realiza el diseño del sitio web, que debe ir asociado a las redes sociales, donde pueda ubicarse el link de compras.
- Una vez se pone en acción este plan, se realizan revisiones semanales del alcance de las publicaciones, el contenido y los trending actuales para así seguir con la elaboración de contenido que pueda lograr mayor alcance.
- Mensualmente se revisa que las cifras de alcance y comunidad estén siendo proporcionales al incremento en ventas, de lo contrario se debe replantear la estrategia de contenidos o el plan de medios.
- Bimensualmente, se valida que el nivel de ventas que este obteniendo la empresa, este acorde al plan financiero, para así validar que los objetivos se

estén cumpliendo, o re estructurar los planes para buscar alcanzar los objetivos.

### ***Estrategias De Producto y Servicio***

La estrategia de producto y servicio planteada por Camascotas, fue desarrollada de la siguiente forma:

- Se evalúan las cifras del mercado actuales.
- Se evalúan los factores externos e internos del mercado.
- Se realiza una investigación de mercado a través de entrevistas a diferentes actores del mercado (usuarios, distribuidores, expertos técnicos, expertos ambientales, empresarios, entre otros) y focus group para poder determinar las necesidades del mercado.
- Se realiza la segmentación de los usuarios.
- Con la información recopilada se establecen los productos y servicios de la empresa, que tuvieran un diferencial en el mercado.
- Se diseña un plan financiero, en donde se determina el objetivo de ventas, ingresos, egresos, inversiones y otros factores para el funcionamiento de la empresa.
- Se diseña un plan de mercadeo y distribución, acorde a los gastos presupuestados.

Para poder mantener nuestro diseño a la medida de nuestros clientes y mantenernos a la vanguardia de sus necesidades realizaremos de forma anual procesos de investigación como las empleadas (entrevistas y focus group) a fin de conocer si han surgido nuevas necesidades. A su vez, a través de la retroalimentación obtenida como resultado de las encuestas planteadas en los objetivos de mercadeo, estaremos atentos a las mejoras y actualizaciones que puedan requerir nuestros productos y servicios para mantener y atraer nueva clientela.

### ***Estrategias De Distribución***

La estrategia de distribución se plantea de la siguiente forma:

- Una vez se recibe el pedido se envía la información al taller el mismo día (si se recibe antes de mediodía), o el día siguiente (si se recibe después de mediodía).

- Una vez el taller recibe la información procede con la elaboración, bien sea para usuario tipo 1 o tipo 2. El proceso de elaboración tarda en promedio 2 a 4 horas dependiendo el producto y la trayectoria del operario de taller.
- El taller confirma la elaboración y se procede a distribuir a través de servicio de mensajería.

Al usuario se le indica un tiempo promedio de entrega de 8 días hábiles, para no generar falsas expectativas, sin embargo, se espera entregar en menos tiempo, previa coordinación con el usuario.

### ***Estrategias De Precio***

La estrategia de precio se basó en los factores:

- Investigación de los precios de productos similares en el mercado.
- Indagación y retroalimentación del precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por estos productos.
- Evaluación de costos para la fabricación de los productos.
- Evaluación financiera de la empresa para la obtención de ganancias.

Los hallazgos que se determinaron de estos factores fueron la base de la determinación de los precios de los productos, que manejan una estrategia de precio promedio acorde al mercado, no es una estrategia de precio bajo ni alto.

### ***Estrategias De Comunicación y Promoción***

La estrategia de comunicación y promoción de la empresa Camascotas se basará únicamente en la promoción por redes sociales, a través de Instagram, Facebook, Youtube y la página oficial de la marca, generando una comunidad alrededor de la marca, el cual es uno de los objetivos a mediano plazo de la empresa. Esta labor la realizará el administrador, quien se encargará de generar un plan de community manager para la difusión de la marca. El plan de community manager se plantea acorde a la situación actual de tendencias. Como primera medida se revisan las estrategias de publicación (frecuencia, horario) de empresas similares, en nuestro caso, de productos de mascotas, luego de esto se validan las tendencias del momento, y se revisan las horas de mayor alcance por medio de herramientas que las mismas redes sociales proveen, dependiendo de esta información se genera la frecuencia de publicación en cada red social, y una vez iniciado el plan, se debe realizar una revisión constante del alcance y

cumplimiento de objetivos para asegurar que no se deba re plantear o actualizar acorde a las tendencias. Los gastos publicitarios son:

- 2022: \$13.000.000 COP
- 2023: \$14.000.000 COP
- 2024: \$15.000.000 COP
- 2025: \$16.000.000 COP

### ***Estrategia De Fuerza De Ventas***

La estrategia de fuerza de ventas, en línea con la estrategia de comunicación y promoción se realizará a través de redes sociales, se podrá generar venta directa por redes o a través de la tienda en línea por la página oficial. Adicional a esto, se tendrá un email y teléfono de contacto para distribuidores que quieren tener la marca en sus tiendas.

La persona con el cargo de administrador, será la persona encargada de esta labor, mientras la empresa crece en el tiempo, y genera mayores ganancias para poder, de forma proporcional, incluir más personas que puedan cumplir la función de fuerza de ventas siempre en línea con el plan de community manager.

### ***Presupuesto De La Mezcla De Mercadeo***

**Tabla 11.**

*Presupuesto de la mezcla del mercadeo*

<b>Nombre del cargo</b>	Administrador
<b>Función principal</b>	Funciones de recursos humanos, finanzas, mercadeo y ventas
<b>Salario</b>	\$1.000.000
<b>Horario</b>	L - V: 8am a 5pm
	Sábado: 7am a 3pm (a convenir)
<b>Cantidad de personas en el cargo</b>	1

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Aspectos técnicos

### *Objetivos De Producción*

**Tabla 12.**

*Proyecciones de ventas y producción*

AÑO	PROYECCIONES				
	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 175,920,000.0	\$ 211,121,592.0	\$ 243,786,324.7	\$ 291,558,692.9	\$ 360,366,544.4
COSTOS ANUALES	\$ 59,640,000.0	\$ 67,768,932.0	\$ 77,419,227.9	\$ 91,602,430.5	\$ 112,121,374.9
MARGEN OPERATIVO	<b>\$ 116,280,000.0</b>	<b>\$ 143,352,660.0</b>	<b>\$ 166,367,096.8</b>	<b>\$ 199,956,262.4</b>	<b>\$ 248,245,169.5</b>

Fuente: Elaboración propia

El proyecto de grado, como se menciona desde el inicio del proyecto, se viene trabajando desde varias cátedras en el MBA de la universidad EAN a partir del 2020, por lo cual las cifras de 2021 fueron proyectadas a finales del mismo año.

### *Ficha Técnica Sel Producto o Servicio*

La empresa Camascotas considera dentro de su portafolio inicial productos y servicios que giran en torno al bienestar de las mascotas, en especial en relación a su descanso, teniendo en cuenta que este es el aspecto que más valora el consumidor acorde a nuestras herramientas de investigación.

A continuación, cada uno de los productos y servicios considerados:

- Cama para aquellos que botan mucho pelo

**Figura 10.**

*Ficha técnica de camas para aquellos que botan mucho pelo*

FICHA TÉCNICA PRODUCTO CAMASCOTAS		
	Detalles	Imagen de referencia
<b>Nombre del producto</b>	Camas para aquellos que botan mucho pelo	
<b>Tamaño de referencia</b>	Llanta Automovil Rin 13	
<b>Altura</b>	30 cm	
<b>Diámetro</b>	21 cm	
<b>Colores disponibles base llanta</b>	Colores básicos y combinaciones de ellos	
<b>Colores disponibles tela</b>	Blanco, negro, café oscuro, café claro (beige), verde militar, rosado pastel, fucsia	
<b>Tipo de tela</b>	piel de conejo para forro base e impermeable para forro superficie	
<b>Peso</b>	6kgs	
<b>Piezas</b>	Base de llanta pintada , base de madera, espuma tapizada con tela impermeable, forro de tela piel de conejo.** La llanta puede ir con cobertura de cabuya si se quiere. Opción de iglu en tela impermeable.	
<b>Referencia de razas de mascotas acorde a tamaño sugeridas para el uso</b>	Cualquier raza de gato, perros miniatura, pequeños y medianos (como por ejemplo: schnnauzer, french poodle, pug, cocker spaniel, bulldog frances, pincher, beagle, entre otros)	 Tomado de: <a href="https://criaderoark.com/razas-medianas/">https://criaderoark.com/razas-medianas/</a>

Fuente: Elaboración propia

- Cama para aquellos con ganas de rascar

**Figura 11.**

*Ficha técnica camas para aquellos con ganas de rascar*



FICHA TÉCNICA PRODUCTO CAMASCOTAS		
	Detalles	Imagen de referencia
<b>Nombre del producto</b>	Camas para aquellos con ganas de rascar	
<b>Tamaño de referencia</b>	Llanta Automovil Rin 13	
<b>Altura</b>	30 cm	
<b>Diámetro</b>	21 cm	
<b>Colores disponibles base llanta</b>	Colores básicos y combinaciones de ellos	
<b>Colores disponibles tela</b>	Blanco, negro, café oscuro, café claro (beige), verde militar, rosado pastel, fucsia	
<b>Tipo de tela</b>	Piel de conejo	
<b>Peso</b>	6kgs	
<b>Piezas</b>	Base de llanta forrada en cabuya (tipo rascadero) , base de madera, espuma tapizada en tela antirasguños. **Opción de Iglu en tela antirasguños.	
<b>Referencia de razas de mascotas acorde a tamaño sugeridas para el uso</b>	Cualquier raza de gato, perros miniatura, pequeños y medianos (como por ejemplo: schnnauzer, french poodle, pug, cocker spaniel, bulldog frances, pincher, beagle, entre otros)	 Tomado de: <a href="https://criaderoark.com/razas medianas/">https://criaderoark.com/razas medianas/</a>

Fuente: Elaboración propia

- Cama para aquellos que sufren de frío

**Figura 12.**

*Ficha técnica de camas para aquellos que sufren de frío*

FICHA TÉCNICA PRODUCTO CAMASCOTAS		
	Detalles	Imagen de referencia
<b>Nombre del producto</b>	Camas para aquellos que sufren de frío	 <p>Tomado de: mercadolibre.com.co</p>
<b>Tamaño de referencia</b>	Llanta Automovil Rin 13	
<b>Altura</b>	30 cm	
<b>Diámetro</b>	21 cm	
<b>Colores disponibles base llanta</b>	Colores básicos y combinaciones de ellos	
<b>Colores disponibles tela</b>	Blanco, negro, café oscuro, café claro (beige), verde militar, rosado pastel, fucsia	
<b>Tipo de tela</b>	Ovejera	
<b>Peso</b>	6kgs	
<b>Piezas</b>	Base de llanta pintada , base de madera, espuma, almohada en el perímetro, todo forrado en tela ovejera. ** La llanta puede ir con cobertura de cabuya si se quiere. Opción de Iglu en tela ovejera si se quiere para conservar el calor.	
<b>Referencia de razas de mascotas acorde a tamaño sugeridas para el uso</b>	Cualquier raza de gato, perros miniatura, pequeños y medianos (como por ejemplo: schnnauzer, french poodle, pug, cocker spaniel, bulldog frances, pincher, beagle, entre otros)	 <p>Tomado de: <a href="https://criaderoark.com/razas medianas/">https://criaderoark.com/razas medianas/</a></p>

Fuente: Elaboración propia

- Cama para aquellos que sufren de calor

**Figura 13.**

*Ficha técnica de camas para aquellos que sufren de calor*





FICHA TÉCNICA PRODUCTO CAMASCOTAS		
	<i>Detalles</i>	<i>Imagen de referencia</i>
<b>Nombre del producto</b>	Camas para aquellos que sufren de calor	
<b>Tamaño de referencia</b>	Llanta Automovil Rin 13	
<b>Altura</b>	30 cm	
<b>Diámetro</b>	21 cm	
<b>Colores disponibles base llanta</b>	Colores básicos y combinaciones de ellos	
<b>Colores disponibles tela</b>	Blanco, negro, café oscuro, café claro (beige), verde militar, rosado pastel, fucsia	
<b>Tipo de tela</b>	Impermeable	
<b>Peso</b>	6kgs	
<b>Piezas</b>	Base de llanta pintada , base de madera, espuma tapizada con tela impermeable.** La llanta puede ir con cobertura de cabuya si se quiere. Opción de Iglu en tela antirasguños si se quiere tener sombra y frescura para la cama.	
<b>Referencia de razas de mascotas acorde a tamaño sugeridas para el uso</b>	Cualquier raza de gato, perros miniatura, pequeños y medianos (como por ejemplo: schnnauzer, french poodle, pug, cocker spaniel, bulldog frances, pincher, beagle, entre otros)	 Tomado de: <a href="https://criaderoark.com/razas medianas/">https://criaderoark.com/razas medianas/</a>

Fuente: Elaboración propia

- Cama para aquellos que tienen piel delicada

**Figura 14.**

*Ficha técnica de camas para aquellos que tienen piel delicada*


FICHA TÉCNICA PRODUCTO CAMASCOTAS		
	<i>Detalles</i>	<i>Imagen de referencia</i>
<b>Nombre del producto</b>	Camas para aquellos con piel delicada	
<b>Tamaño de referencia</b>	Llanta Automovil Rin 13	
<b>Altura</b>	30 cm	
<b>Diámetro</b>	21 cm	
<b>Colores disponibles base llanta</b>	Colores básicos y combinaciones de ellos	
<b>Colores disponibles tela</b>	Blanco, negro, café oscuro, café claro (beige), verde militar, rosado pastel, fucsia	
<b>Tipo de tela</b>	Forro antiacaros para la espuma, cubierta de forro lavable hecho de tela piel de conejo para la superficie	 Tomado de: <a href="https://www.colchonexpres.com/blog/funda-de-colchon-antiacaros">https://www.colchonexpres.com/blog/funda-de-colchon-antiacaros</a>
<b>Peso</b>	6kgs	
<b>Piezas</b>	Base de llanta pintada, base de madera, espuma, forro antiacaros, forro superficie con piel de conejo. ** La llanta puede ir con cobertura de cabuya si se quiere. Opción de iglu en tela antirasguños.	
<b>Referencia de razas de mascotas acorde a tamaño sugeridas para el uso</b>	Cualquier raza de gato, perros miniatura, pequeños y medianos (como por ejemplo: schnnauzer, french poodle, pug, cocker spaniel, bulldog frances, pincher, beagle, entre otros)	 Tomado de: <a href="https://criaderoark.com/razas medianas/">https://criaderoark.com/razas medianas/</a>

Fuente: Elaboración propia

- Servicio de restauración

**Figura 15.**

*Ficha técnica del servicio de restauración*


FICHA TÉCNICA SERVICIO CAMASCOTAS		
	<i>Detalles</i>	<i>Imagen de referencia</i>
<b>Nombre del servicio</b>	Servicio de restauración de camas fabricadas por Camascotas	
<b>Descripción general</b>	El servicio de restauración de camas fabricadas por la empresa Camascotas ofrece la opción a los clientes de renovar sus camas, bien sea en el tipo de tela, cobertura de llanta (color o material), cambio de espuma o simplemente ajuste específico de la misma en el momento que así lo requieran.	
<b>Qué incluye el servicio</b>	El servicio puede incluir a partir de una de las siguientes opciones: Ajuste de soporte de madera, renovación de espuma y tela, renovación de tela, renovación de cobertura de llanta tipo rasguños, renovación de cobertura de llanta tipo pintura o casos especiales no definidos.	
<b>Qué no incluye el servicio</b>	El servicio no incluye cambio de llanta base.	
<b>Duración del servicio</b>	El servicio de restauración de camas tarda 5 días hábiles luego de recibir la cama original, y hacer el pago del 50% del servicio.	
<b>Cómo solicitar el servicio</b>	El servicio se puede solicitar a través de nuestros teléfonos de contacto, via whatsapp o llamada, mensaje interno a través de Instagram o Facebook y por medio de correo electrónico. Se debe especificar el servicio a tomar. Se recibirá una respuesta con un formato a diligenciar para los detalles del servicio. Para confirmar la solicitud del servicio se debe enviar el formulario diligenciado, de esta forma se enviará el valor a cancelar (50%) y los medios de pago. Una vez se haga el depósito se debe enviar el comprobante, y se acordará la entrega de la cama a restaurar. Una vez recibida la cama, Camascotas entregará el producto en un lapso no mayor a 5 días hábiles.	
<b>Donde se realizará el servicio</b>	El servicio se realizará en los talleres de Camascotas. La forma de entrega de la cama a restaurar puede ser directamente en el taller ubicado en Bogotá, sector Galerías, o por medio de servicio de domicilio el cual tiene un costo adicional.	
<b>Sugerencias de uso</b>	Se sugiere emplear este servicio cuando la cama ha sufrido daños menores, cuando el color de las telas ya no se desea, cuando se quiere pasar a otro tipo de cama o cuando la cama requiera ajustes por el uso habitual luego de la garantía de 1 año por ensambles.	

Fuente: Elaboración propia

- Servicio de disposición final

**Figura 16.**

*Ficha técnica del servicio de disposición*

FICHA TÉCNICA SERVICIO CAMASCOTAS		
	<i>Detalles</i>	<i>Imagen de referencia</i>
<b>Nombre del servicio</b>	Servicio de disposición final	
<b>Descripción general</b>	El servicio de disposición final ofrece la opción a los clientes de retornar las camas a la empresa, sin ningún costo, para que se proceda con una disposición final adecuada de las mismas. La empresa validará el estado de las camas, y en lo posible luego de restauración menor y limpieza, se buscará donar a fundaciones de mascotas, o fundaciones de aprovechamiento de llantas. En ningún motivo las llantas retornadas se reutilizarán para la venta.	
<b>Qué incluye el servicio</b>	El servicio incluye la recepción de las camas para disposición final en nuestro taller ubicado en Bogotá, sector de Galerías, junto con la entrega de un certificado entregado por Camascotas de la correcta disposición que el usuario esta realizando.	
<b>Qué no incluye el servicio</b>	El servicio no incluye costo de domicilio, ni retiro pieza a pieza de la cama (desbalijar la cama).	
<b>Duración del servicio</b>	Este es un servicio inmediato. Al momento de la entrega de la cama a disponer, se entrega el certificado de correcta disposición, el cual se diligencia en el mismo momento de la entrega de la cama, sobre un formato prediseñado que se imprime para que el usuario regrese con su certificado a casa.	
<b>Cómo solicitar el servicio</b>	El servicio se puede solicitar a través de nuestros teléfonos de contacto, via whatsapp o llamada, mensaje interno a través de Instagram o Facebook y por medio de correo electrónico. Se debe confirmar si se requiere servicio de domicilio bajo un costo adicional, o si se llevará de forma directa a entrega en el taller.	
<b>Donde se realizará el servicio</b>	Una parte del servicio se realiza en nuestros talleres ubicados en Bogotá, zona de Galerías, con la recepción, restauración menor y limpieza de las camas. La otra parte se realiza en las fundaciones a donde se entreguen las camas o llantas para una segunda vida.	
<b>Sugerencias de uso</b>	Se sugiere emplear este servicio cuando ya no se requiera cama para mascotas, la cama ya no se adapte al espacio o su mal estado determine que haya cumplido su vida útil.	

Fuente: Elaboración propia

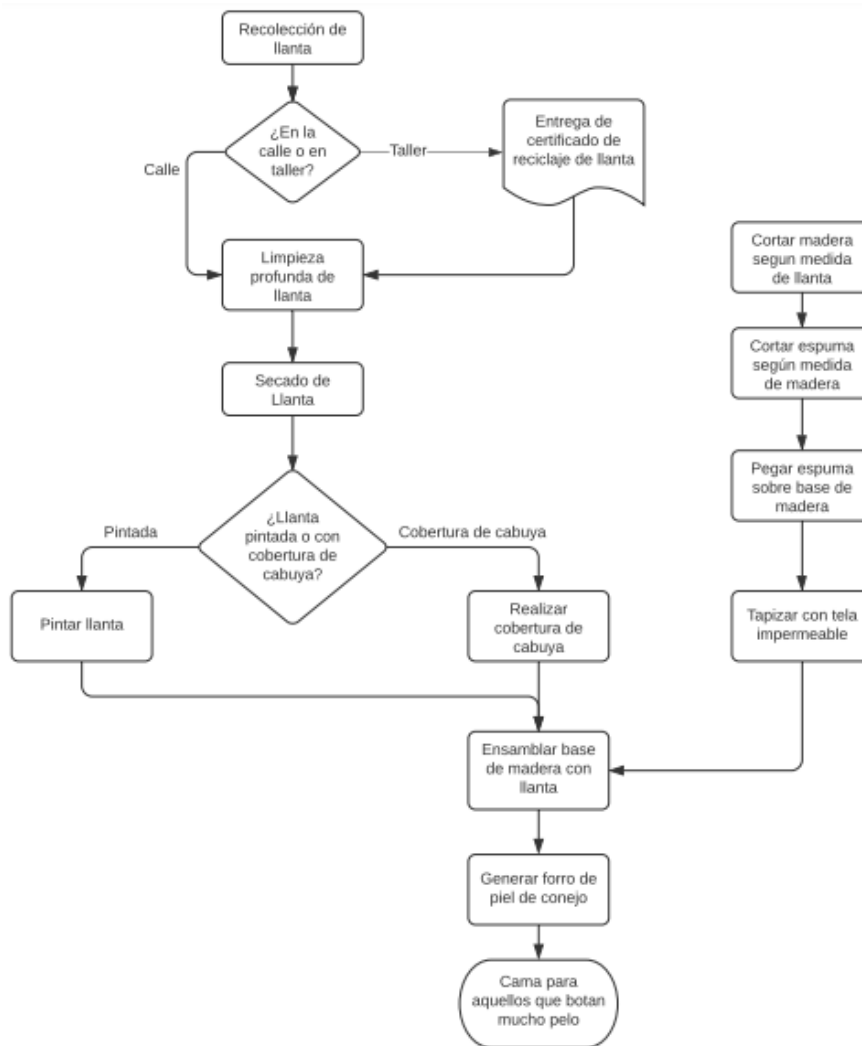
Ver [Anexo 21 – Fichas técnicas Camascotas](#)

### Descripción Del Proceso

- Cama para aquellos que botan mucho pelo

**Figura 17.**

*Diagrama de proceso elaboración de camas para aquellos que botan mucho pelo*

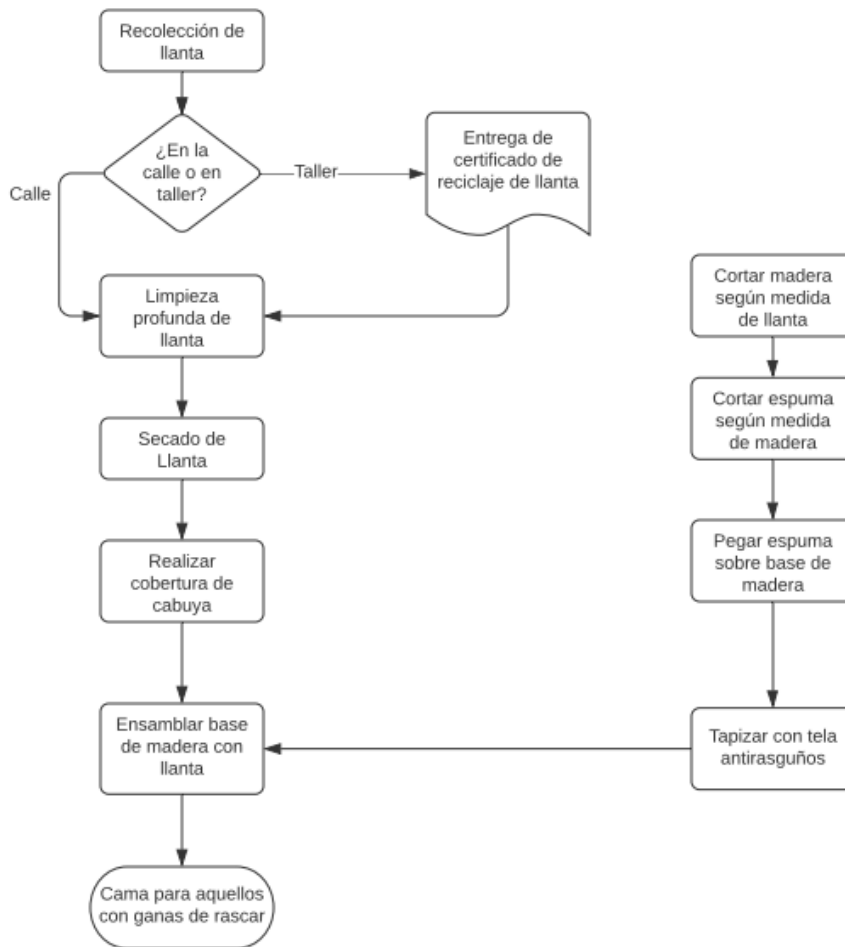


Fuente: Elaboración propia. Ver [Anexo 22 – Diagramas de procesos de elaboración de camas para aquellos que botan muchos pelos](#)

- Cama para aquellos con ganas de rascar

**Figura 18.**

*Diagrama de proceso elaboración de camas para aquellos con ganas de rascar*

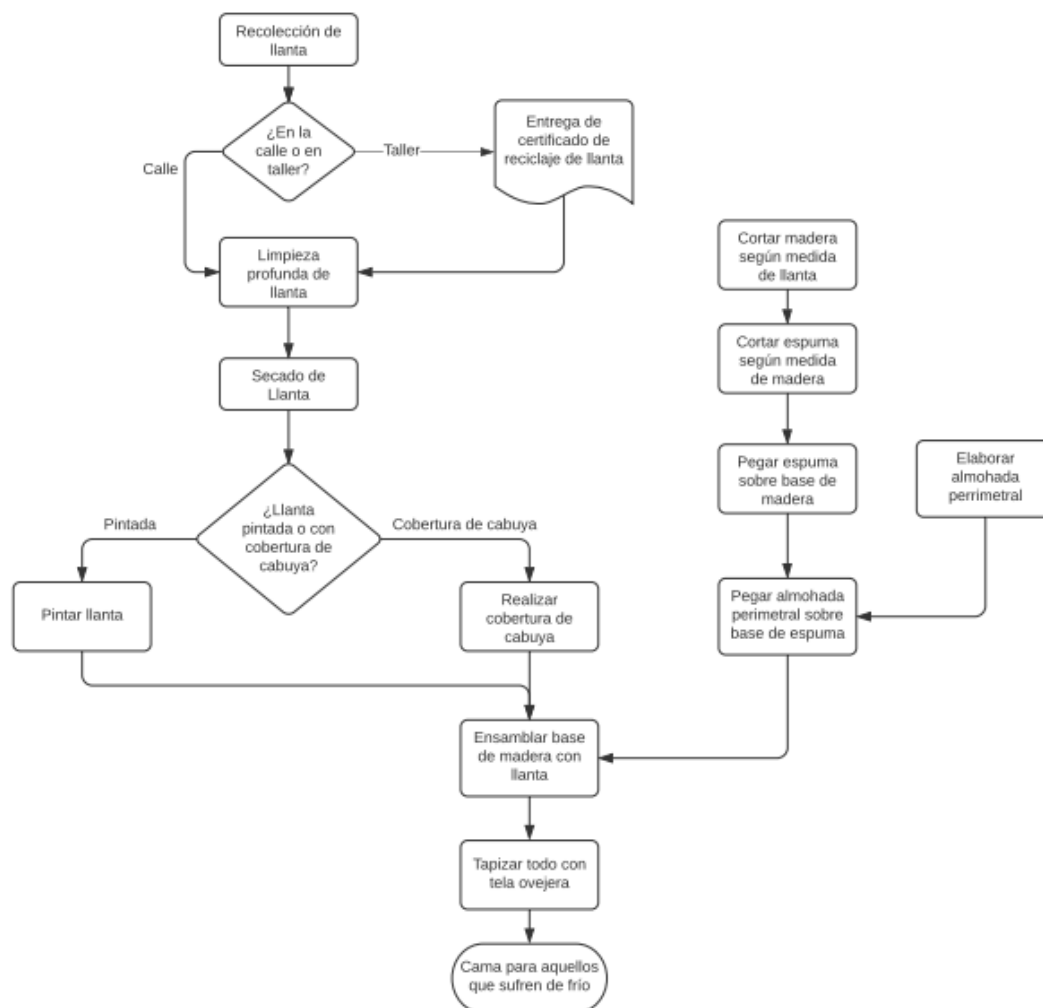


Fuente: Elaboración propia. Ver [Anexo 23 – Diagrama de procesos de elaboración de camas para aquellos con ganas de rascar](#)

- Cama para aquellos que sufren de frío

**Figura 19.**

*Diagrama de proceso elaboración de camas para aquellos que sufren de frío*

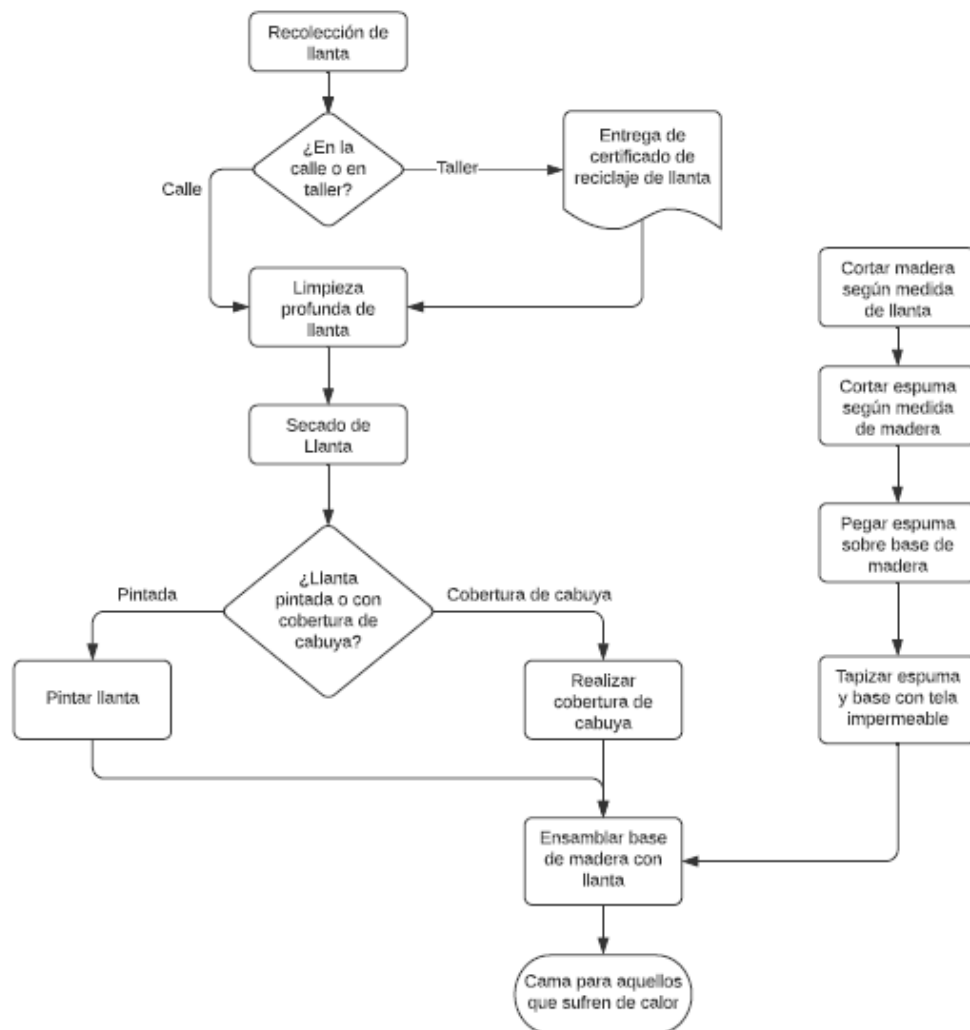


Fuente: Elaboración propia. Ver [Anexo 24 – Diagramas de procesos de elaboración de camas para aquellos que sufren de frío](#)

- Cama para aquellos que sufren de calor

**Figura 20.**

*Diagrama de proceso elaboración de camas para aquellos que sufren de calor*

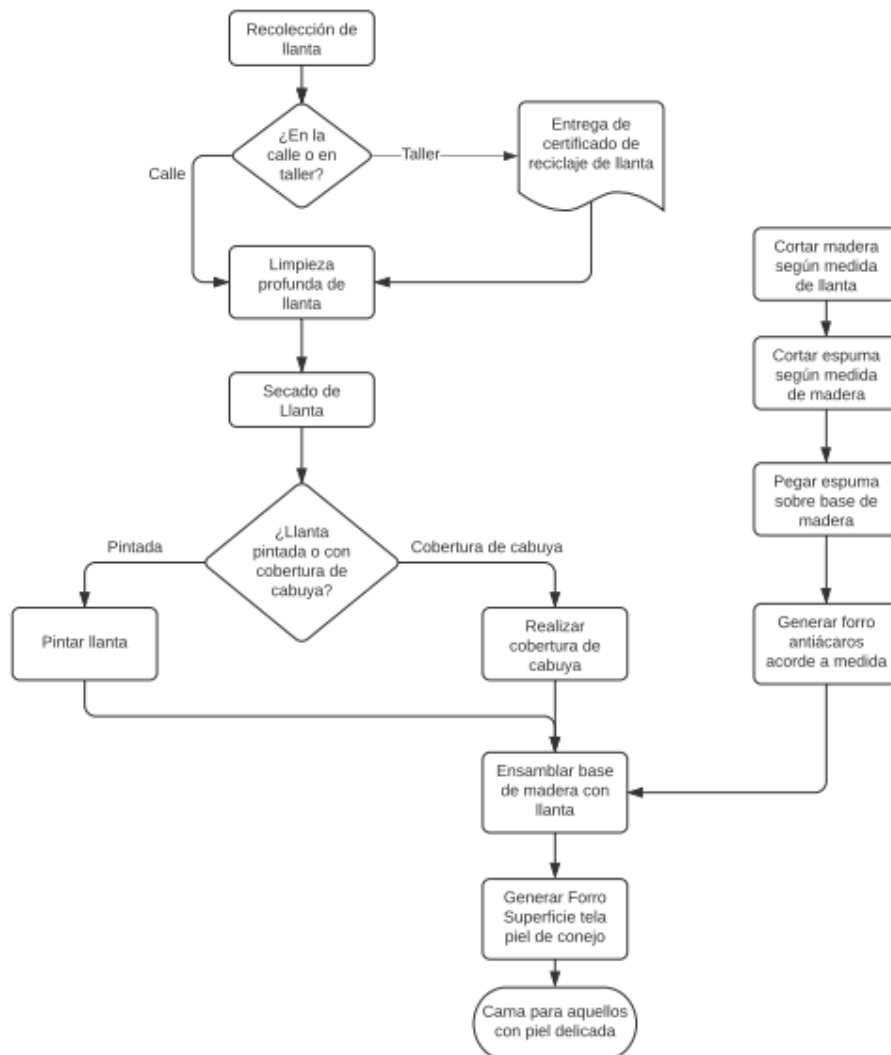


Fuente: Elaboración propia. Ver [Anexo 25 – Diagramas de procesos de elaboración de camas para aquellos que sufren de calor](#)

- Cama para aquellos con piel delicada

**Figura 21.**

*Diagrama de proceso elaboración de camas para aquellos con piel delicada*

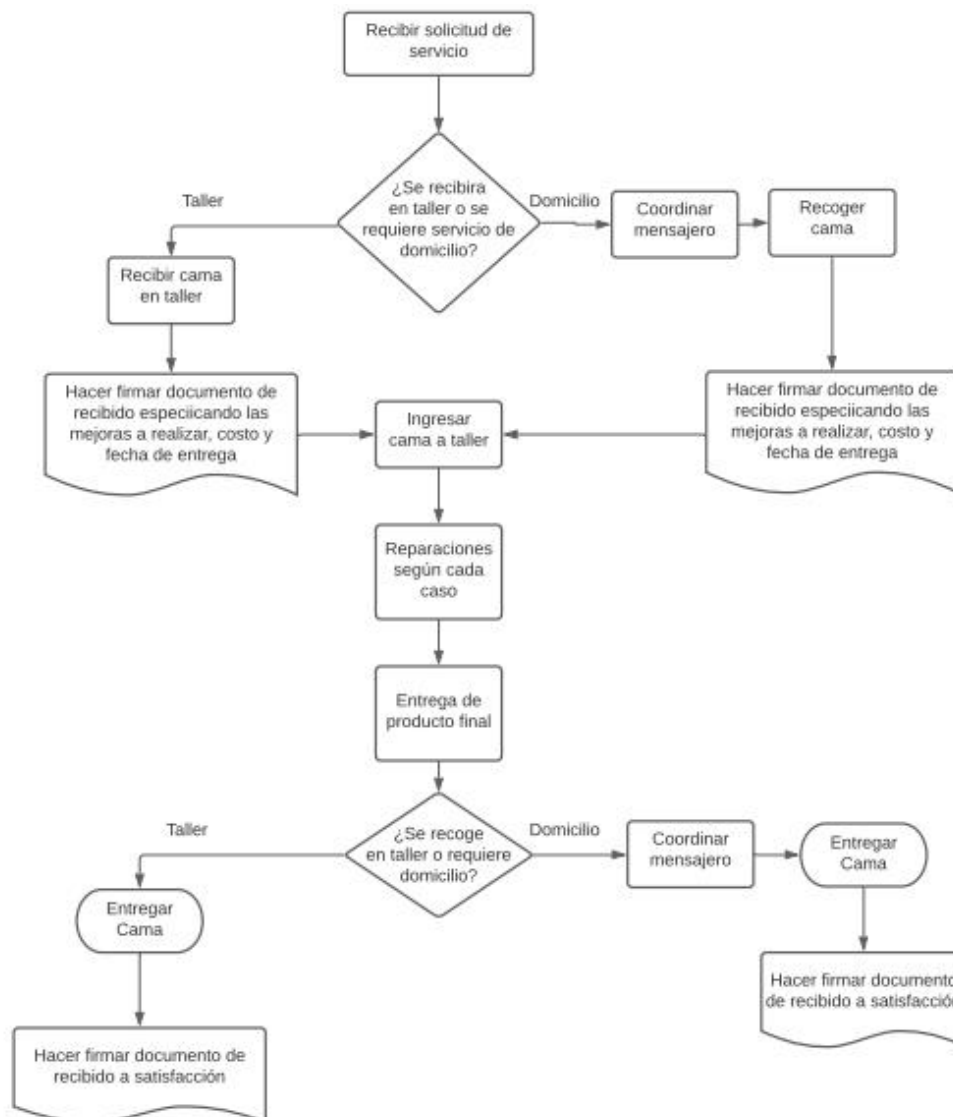


Fuente: Elaboración propia. Ver [Anexo 26 – Diagramas de procesos de elaboración de camas para aquellos con piel delicada](#)

- Servicio de restauración

**Figura 22.**

*Diagrama de proceso de servicio de restauración*

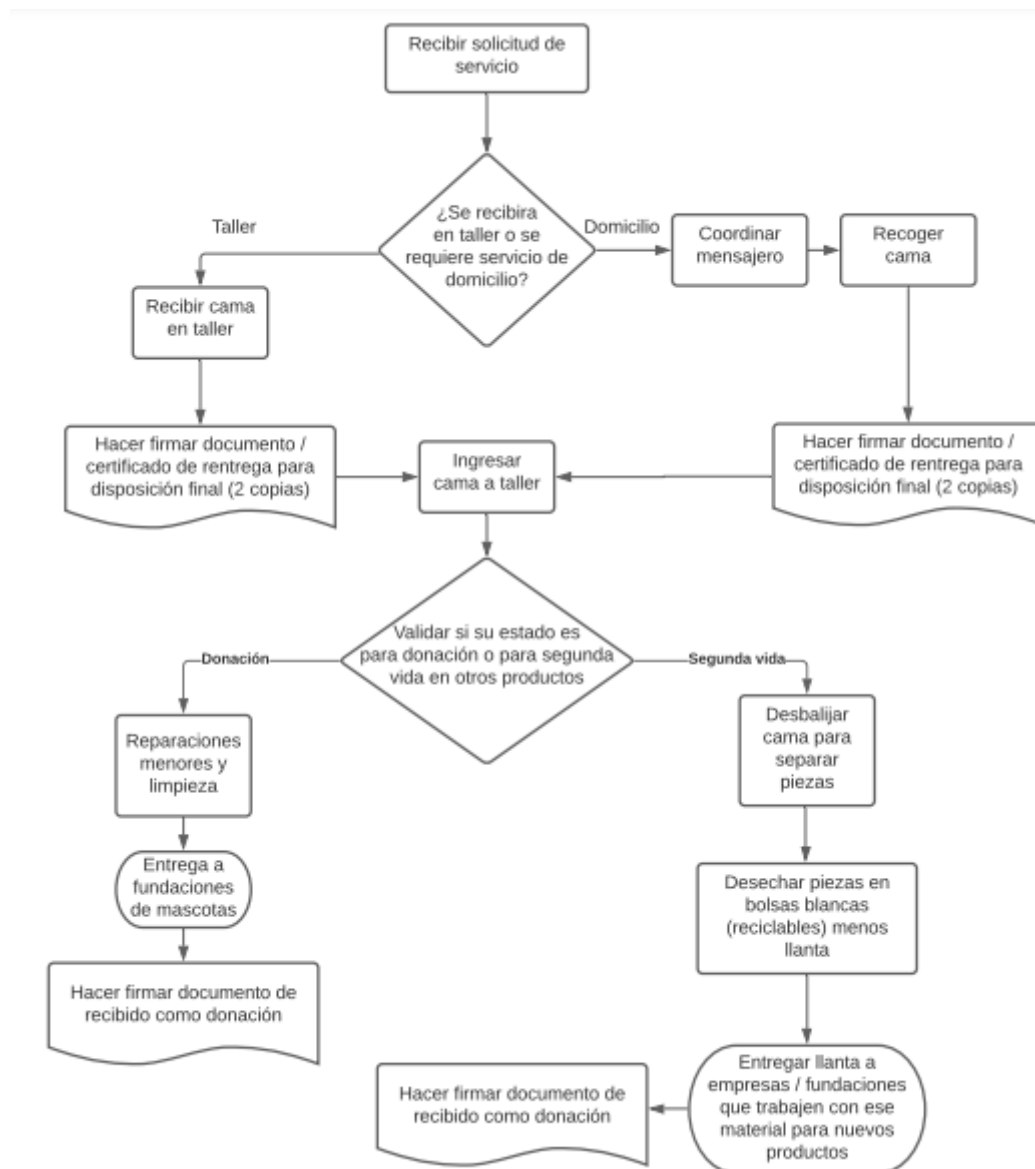


Fuente: Elaboración propia. Ver [Anexo 27 – Diagrama de procesos de servicios de restauración](#)

- Servicio de disposición final

**Figura 23.**

*Diagrama de proceso de servicio de disposición final*



Fuente: Elaboración propia. Ver [Anexo 28 – Diagrama de procesos de servicios de disposición final](#)

### ***Necesidades y Requerimientos***

Para iniciar la empresa de Camascotas se ha revisado que lo requerido es:

- Talento Humano
- Software y Hardware
- Maquinaria y equipo
- Planta Física

A continuación, se describe a detalle cada uno de estos requerimientos:

### ***Características De La Tecnología***

- Software y Hardware:

**Tabla 13.**

#### *Software y Hardware*

Tipo	Nombre	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Hardware	PC portátil	Equipo de cómputo portátil	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Software	Instalación de paquete Microsoft	Compra de paquete Microsoft	1	\$ 500.000	\$ 500.000

Fuente: Elaboración propia

### ***Materias Primas y Suministros***

- Maquinaria y equipo

**Tabla 14.**

#### *Equipo*

Tipo	Nombre	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Equipo	Equipo de aseo	Herramientas básicas de aseo: traperero, escoba, balde, escaleras.	1	\$ 150,000	\$ 150,000
Equipo	Cuchillo Industrial	Cuchillo industrial para cortar espuma	2	\$ 14,900	\$ 29,800
Equipo	Grapadora industrial	Grapadora de trabajo pesado para tapicería	2	\$ 84,900	\$ 169,800
Equipo	Sierra Industrial	Sierra industrial manual para corte de madera	2	\$ 179,900	\$ 359,800

Fuente: Elaboración propia

### ***Plan De Producción***

A continuación, se detalla la cantidad de productos / servicios que se pueden obtener al año:

**Tabla 15.**

*Producción estimada al año*

Producto / Servicio	Breve Descripción	Horas de trabajo	Unidades de Productos / Servicio		
			Obtenidos al día	Obtenidos al mes	Obtenidos al año
Servicio de disposición final	Restauración menor o separación de piezas	1.5	11	256	3072
Servicio de restauración	Cambio de tela y/o espuma, mejora en pintura o recubrimiento	2.5	6	154	1843
Camas para aquellos que botan mucho pelo	Proceso de cama habitual + generación de forro	3.5	5	110	1317
Camas para aquellos que quieren rascar	Proceso de cama habitual + recubrimiento llanta	3.5	5	110	1317
Camas para aquellos sufren de frío	Proceso de cama habitual	3	5	128	1536
Camas para aquellos que sufren de calor	Proceso de cama habitual	3	5	128	1536
Camas para aquellos con piel delicada	Proceso de cama habitual + generación de forro	3.5	5	110	1317

Fuente: Elaboración propia. Ver [Anexo 29 – Recursos tecnológicos, infraestructura, talento humano y capacidad de producción](#)

### ***Procesamiento De Ordenes y Control De Inventarios***

De acuerdo con el system mapping se proyecta realizar distribución del producto por diferentes medios y ante diferentes usuarios realizando el uso de plataformas digitales y a la vez distribución en tienda física, por lo cual, inicialmente teniendo en cuenta el inicio del emprendimiento se planea llevar un inventario mediante el uso de las herramientas digitales, realizando formatos controlados dentro de hojas de cálculo en línea y el software contable SIIGO, el cual tiene un valor a 2022 de \$1.750.000 al año para un emprendedor, y que está dentro de los gastos de puesta en marcha del modelo.

Inicialmente las cotizaciones serán emitidas mediante una hoja de cálculo controlada la cual se encontrará unida al software contable SIIGO, con el fin de llevar a cabo la trazabilidad de cada venta realizada dentro del inventario. Después de que la misma se efectuó se espera mediante formulación descontar cada unidad dentro del inventario existente de cada producto.

Para tener fiabilidad dentro del inventario se proyecta realizar inspecciones semanales por parte del administrador, con el fin de dar fiabilidad a cada producto albergado dentro de la sede principal de CAMASCOTAS.

### ***Escalabilidad De Operaciones***

Con base en la estrategia de mercado propuesta, el plan de distribución y fabricación esperada, inicialmente para llegar a obtener un punto medio dentro del negocio se espera otorgar prioridad a los siguientes puntos para lograr estabilidad en la operación:

- Contar con el recurso financiero propuesto para arrancar con el mercado.
- Mantener el plan de investigación y desarrollo por parte de la junta directiva.
- Conservar de manera eficaz la interacción con la cadena de valor.
- Reevaluar constantemente el modelo de negocio con el fin de mantener de manera constante la reevaluación de los procesos.

De acuerdo con el proceso de escalabilidad propuesto se proyecta obtener punto de equilibrio entre las operaciones adyacentes a la operación y el modelo de negocio propuesto.

### ***Capacidad De Producción***

**Tabla 16.**

#### *Estimación de capacidad de producción*

Producto / Servicio	Breve Descripción	Horas de trabajo	Unidades de Productos / Servicio		
			Obtenidos al día	Obtenidos al mes	Obtenidos al año
Servicio de disposición final	Restauración menor o separación de piezas	1,5	11	256	3072
Servicio de restauración	Cambio de tela y/o espuma, mejora en pintura o recubrimiento	2,5	6	154	1843
Camas para aquellos que botan mucho pelo	Proceso de cama habitual + generación de forro	3,5	5	110	1317
Camas para aquellos que quieren rascar	Proceso de cama habitual + recubrimiento llanta	3,5	5	110	1317
Camas para aquellos sufren de frío	Proceso de cama habitual	3	5	128	1536
Camas para aquellos que sufren de calor	Proceso de cama habitual	3	5	128	1536
Camas para aquellos con piel delicada	Proceso de cama habitual + generación de forro	3,5	5	110	1317

Fuente: Elaboración propia. Ver [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

### ***Modelo De Gestión Integral Del Proceso Productivo***

Teniendo presente la cantidad de integrantes con los cuales contará la organización y el nivel inicial con el que arrancaría el proceso se desarrollará el siguiente modelo de gestión integral dentro del proceso productivo, dejando como base la gestión constante de los procesos fundamentales que le permitirá a Camascotas el posicionarse dentro del mercado.

**Tabla 17.***Procesos fundamentales*

Fuente: Elaboración propia. Ver anexo 35 - Modelo de gestión integral proceso productivo.

***Política De Aseguramiento De La Calidad y Estrategia De Control De Calidad Sobre El Producto o Servicio***

Con el fin de no perder calidad dentro de la fabricación y distribución del producto es importante enfatizar el cuidado dentro de las materias primas a reutilizar, por lo cual las mismas deberán contar con un proceso de desinfección idóneo para el uso posterior por el animal. Es importante contar con una protección dentro de cada cama que se entregará para distribución por parte del cliente, con el fin de asegurar que al cliente final llegue la misma en las mejores manos.

Inicialmente se deberá estandarizar el proceso de producción de acuerdo a el espacio con el cual se cuente dentro del centro de fabricación primario esperando contar con las validaciones necesarias antes de fabricar el producto final para su distribución.

***Procesos De Investigación y Desarrollo***

Con el objetivo de estar a la vanguardia en el mercado se espera poder delimitar la investigación dentro del mismo a una vez a la semana por cada una de las accionistas de la compañía, delimitando un espacio de 2 días con el fin de contemplar las novedades que el mercado e internet puedan presentar con respecto al desarrollo de nuevos productos y servicios.

Es importante resaltar que en el mercado aquella compañía que no se encuentra a la vanguardia dentro de sus productos y servicios corre el riesgo de extinguirse, al obtener dentro del mercado una amplia oferta de productos es necesario investigar y desarrollar productos que permitan a la compañía estar al frente dentro de la competencia, adicional que este producto debe desarrollarse hasta obtener un producto industrial con una línea de producción con pérdidas mínimas.

### ***Plan De Compras***

De acuerdo a como se llevará el control con respecto a las ordenes internas dentro de la compañía, se espera poder llevar a cabo una hoja de cálculo controlada en línea usando los consecutivos impuestos con rubros desde 6 dígitos iniciando con el subnombre OC, por lo cual cada orden de compra emitida por la compañía deberá iniciar OCXXXXX1, se espera mediante el formato controlado poder tener fiabilidad con respecto a cada uno de los gastos adyacentes al negocio.

Con el fin de otorgar mayor fiabilidad a los inversionistas de la compañía toda compra de materia prima que supere 1 millón de pesos debe ser consultada y acordada con mínimo 3 cotizaciones.

Cabe resaltar que Camascotas espera poder reaprovechar residuos de la industria como recortes de telas dentro de grandes superficies para poder usarlos en la elaboración de camas y a su vez reutilizar los neumáticos adecuados para la fabricación de camas, sin embargo, se deberá contemplar un stock mínimo de los productos adicionales a ofertar dentro del punto de venta con el fin de tener diversidad de productos y ser más atractivo al mercado.

### ***Costos De Producción***

El valor de los costos se toma teniendo en cuenta los precios en el mercado. Son valores estándar, sin negociación al por mayor, lo que quiere decir que, si se considera una negociación al por mayor, se podrá obtener un mayor descuento y por ende mejorar la rentabilidad. Sin embargo, se consideró por ahora el valor unitario. A continuación, las cifras para obtener estos costos, los cuales reflejan únicamente el valor de los insumos para la elaboración de las mismas, teniendo en cuenta que la mano de obra se considera en los gastos mensuales de la empresa:

**Tabla 18.***Costos de cama para aquellos que botan mucho pelo*

Camas para aquellos que botan mucho pelo			
Cobertura llanta	Pintura laca	\$ 5.000	*1 lata alcanza para 2 llantas
Tela tapizado	Impermeable	\$ 3.333	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Relleno	Espuma	\$ 15.000	
Soporte	Tabla y tornillos	\$ 15.000	
Forro	Tela piel de conejo	\$ 3.500	
	Costos	\$ 41.833	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19.***Costos de cama para aquellos que quieren rascar*

Camas para aquellos que quieren rascar			
Cobertura llanta	Cabuya y boxer	\$ 10.000	
Tela tapizado	Antirasguños	\$ 2.333	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Relleno	Espuma	\$ 15.000	
Soporte	Tabla y tornillos	\$ 15.000	
	Costos	\$ 42.333	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20.***Costos de cama para aquellos que sufren de frío.*

Camas para aquellos que sufren de frío			
Cobertura llanta	Pintura laca	\$ 5.000	*1 lata alcanza para 2 llantas
Tela tapizado	Ovejero	\$ 3.000	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Relleno	Espuma	\$ 15.000	
Soporte	Tabla y tornillos	\$ 15.000	
Almohada perimetro	Espuma	\$ 3.000	
	Costos	\$ 41.000	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21.***Costos de cama para aquellos que sufren de calor*

Camas para aquellos que sufren de calor			
Cobertura llanta	Pintura laca	\$ 5.000	*1 lata alcanza para 2 llantas
Tela tapizado	Impermeable	\$ 3.333	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Relleno	Espuma	\$ 15.000	
Soporte	Tabla y tornillos	\$ 15.000	
	Costos	\$ 38.333	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22.***Costos de cama para aquellos con piel delicada*

Camas para aquellos con piel delicada			
Cobertura llanta	Pintura laca	\$ 5.000	*1 lata alcanza para 2 llantas
Forro base	Antiácaros	\$ 3.667	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Forro superficie	Tela piel de conejo	\$ 2.333	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Relleno	Espuma	\$ 15.000	
Soporte	Tabla y tornillos	\$ 15.000	
	Costos	\$ 41.000	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23.***Costos de servicio de restauración*

Servicio de restauración			
Cobertura llanta	Pintura laca	\$ 5.000	
Forro base	Antiácaros	\$ 3.667	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Forro superficie	Tela piel de conejo	\$ 3.500	
Relleno	Espuma	\$ 15.000	
Soporte	Tabla y tornillos	\$ 15.000	
	Costo mas alto	\$ 15.000	

Fuente: Elaboración propia

Ver [Anexo 31 – Costos de productos](#)***Infraestructura***

La empresa Camascotas es una empresa que se ubicará en la ciudad de Bogotá, específicamente en el barrio Galerías, en un local en renta de aprox. 15 mts<sup>2</sup>, con un costo de arriendo de \$1.500.000 mensual, y servicios de \$150.000.

***Mano De Obra Requerida***

El talento humano requerido se describe en las tablas 24 y 25.

**Tabla 24.*****Operador de Taller***

Nombre del cargo	Operador de Taller
Función principal	Fabricación de camas
Salario	S.M.L.V.
Horario	L - V: 8am a 5pm
	Sábado: 7am a 3pm (a convenir)
Cantidad de personas en el cargo	2

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25.*****Administrador***

Nombre del cargo	Administrador
Función principal	Funciones de recursos humanos, finanzas, mercadeo y ventas
Salario	\$1.000.000
Horario	L - V: 8am a 5pm
	Sábado: 7am a 3pm (a convenir)
Cantidad de personas en el cargo	1

Fuente: Elaboración propia

### Tercera Parte

#### 7. Aspectos organizacionales y legales

##### *Análisis Estratégico*

A continuación, se describen los pilares de la empresa Camascotas dentro de su planeación y análisis estratégico.

- Misión: Nuestra misión es ofrecer soluciones apropiadas de descanso a cada mascota en Colombia inicialmente, para generar bienestar y salud a ellos, y promover su felicidad y calidad de vida.
- Visión: Nuestra misión es apoyar todos los tenedores de mascotas de Colombia inicialmente, para que puedan expresar y demostrar todo su amor y preocupación por el bienestar de sus mascotas, a través de productos diseñados y pensados para sus necesidades particulares de salud y descanso.

##### *Análisis DOFA*

A continuación, se detallan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se encuentran para la empresa Camascotas.

**Tabla 26.**

*Análisis DOFA para la empresa Camascotas*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Capacidad de producción pequeña	Probabilidad que otras empresas copien los productos que hoy día son únicos en el mercado
Margen de ganancia pequeño, en comparación con otras compañías del sector	Precios bajos de otros productos de descanso, que no ofrecen las mismas ventajas, pero son funcionales para el descanso
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Ambientalmente sostenible	Ampliar el mercado fuera de Colombia
Precios competitivos	Ampliar la empresa, y la capacidad de producción
Productos únicos en el mercado, referente a soluciones en tema de salud para cada mascota en particular	Incluir nuevos productos relacionados con el bienestar de las mascotas

Fuente: Elaboración propia

### ***Estructura Organizacional***

La empresa Camascotas está compuesta organizacionalmente por:

- **Inversionistas o accionistas:** Son las personas que han decidido realizar la inversión inicial que se requiere en la empresa a cambio de la compra de acciones o porcentaje de apropiación de la misma. Esto dependerá de la cantidad de inversionistas que la empresa consiga en el inicio del proyecto.
- **Administrador:** Es la persona que en un inicio organiza y gestiona la empresa, desarrollando funciones diversas como recursos humanos, finanzas, mercadeo y ventas. A futuro se espera poder aumentar esta figura en consecución y alineados a la proyección de ventas y crecimiento anual de la empresa, para poder generar la división de las áreas administrativas.
- **Operador de Taller:** Es la persona que se dedica a la producción de los productos y servicios de la compañía. Al igual que el cargo administrativo, se espera poder incrementar el número de posiciones con este mismo cargo, acorde al crecimiento en pedidos que se tenga año tras año.

### ***Perfiles y Funciones***

**Tabla 27.**

#### *Operador de Taller*

<b>Nombre del cargo</b>	Operador de Taller
<b>Función principal</b>	Fabricación de camas
<b>Salario</b>	S.M.L.V.
<b>Horario</b>	L - V: 8am a 5pm
	Sábado: 7am a 3pm (a convenir)
<b>Cantidad de personas en el cargo</b>	2

Fuente: Elaboración propia

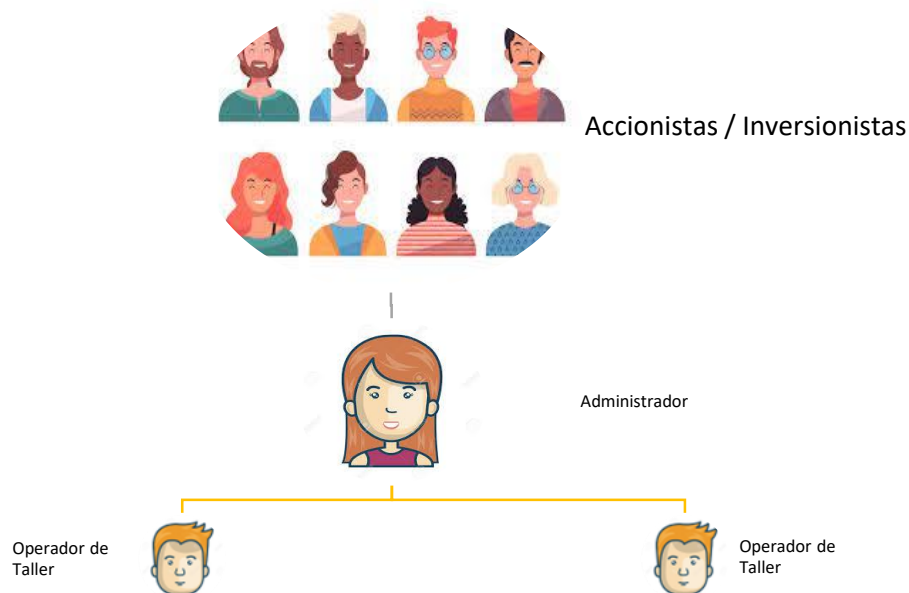
**Tabla 28.***Administrador*

Nombre del cargo	Administrador
Función principal	Funciones de recursos humanos, finanzas, mercadeo y ventas
Salario	\$1.000.000
Horario	L - V: 8am a 5pm
	Sábado: 7am a 3pm (a convenir)
Cantidad de personas en el cargo	1

Fuente: Elaboración propia

**Organigrama**

A continuación, se desglosa el organigrama proyectado para Camascotas.

**Tabla 29.***Organigrama de la empresa Camascotas*

Fuente: Elaboración propia

**Esquema De Contratación y Remuneración**

La contratación en la empresa Camascotas se contempla para todos sus empleados con contrato a término indefinido, con las prestaciones legales exigidas por la ley colombiana, y una remuneración mensual. De esta forma se ha establecido en el simulador financiero para el establecimiento de los costos de la compañía.

### ***Factores Clave De La Gestión Del Talento Humano***

De acuerdo con Chiavenato (2007) el recurso más importante para una organización es el conocimiento, por lo cual para Camascotas la gestión del talento humano es uno de los factores claves para la fidelización y crecimiento dentro del mercado.

El conocimiento que el talento humano va a adquirir para Camascotas y la posibilidad de desarrollar, aprender y aplicar este conocimiento es lo que permitirá generar nuevas estrategias para agregar valor al equipo de trabajo, tal como cita Chiavenato (2007) “las organizaciones exitosas son aquellas que saben conquistar y motivar a las personas para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de los problemas” (Chiavenato, 2007). Es por esta razón que para Camascotas es clave el poder gestionar el talento humano mediante los siguientes factores:

- **Planificación:** mediante la cual se darán a conocer los objetivos de la compañía y la metodología para llevarlos a cabo, esto se dará a conocer al personal contratado por Camascotas, el cual se considera un grupo pequeño, por lo que la comunicación de estos puntos se facilitará a través de reuniones cortas y verbales.
- **Reclutamiento:** El contar con el personal idóneo para cada actividad es lo que permitirá desarrollar el negocio de manera exitosa, por lo cual se verificarán todas las competencias idóneas para lograr retener el mejor talento disponible para Camascotas, a través de los beneficios que se proponen para el grupo pequeño de trabajadores.
- **Incorporación:** Consiste en el acompañamiento y entrenamiento dentro de cada cargo contratado para Camascotas, durante un tiempo prudencial de acuerdo con el cargo a desarrollar. Con el fin de desarrollar los procesos en compañía del personal y asegurarse que el mismo cumpla con las expectativas para ser retenido dentro de la organización.
- **Control:** Es importante que se lleve una medición del desempeño dentro de cada cargo existente para Camascotas, cuando no se lleva a cabo medición de resultados se desconoce la eficiencia y eficacia de un cargo.
- **Desarrollo profesional:** El objetivo es incentivar el desarrollo del personal contratado para Camascotas, bien sea con horarios favorables para que cuenten con el espacio para realizar su desarrollo profesional o bien sea mediante alianzas estratégicas con escuelas gubernamentales para el desarrollo de talento.

- **Desarrollo de liderazgo:** Mediante el desarrollo de actividades de integración y formación se espera generar un proceso de desarrollo en liderazgo de los trabajadores para Camascotas.
- **Programas de reconocimiento:** Mediante este programa se espera incrementar el compromiso y satisfacción con Camascotas por parte de los empleados, generando incentivos de diferentes tipos para el talento humano.
- **Competencias:** Mediante el análisis de competencias por parte del equipo de accionistas de Camascotas, se espera identificar las habilidades de cada empleado con el fin de potenciarlas dentro de la organización.
- **Retención:** Mediante un ambiente de trabajo agradable se espera retener el talento humano dentro de Camascotas, desarrollando las competencias que permitan generar un trabajo en equipo con todos los miembros que llegue a tener la organización.

Se tiene presente que el grupo inicial de la compañía es pequeño, por lo cual cada una de las iniciativas anteriormente indicadas se realizará en igual proporción, pero se mantendrán dentro de los planes estratégicos de la empresa.

### ***Sistemas de Incentivos y Compensación Del Talento Humano***

La empresa Camascotas tiene un sistema de incentivos que busca promover las ideas y la buena gestión de sus colaboradores. Entre los planes iniciales de talento humano se tienen:

- **Programa EMPLEADO DEL TRIMESTRE:** Este programa busca resaltar la labor de uno de los colaboradores que trimestralmente se destaquen por ir más allá de sus funciones, los parámetros de calificación son: Felicitaciones recibidas por los usuarios, sobrepasar las metas de producción, ventas o marketing y la generación de ideas que mejoren cualquiera de los procesos de la empresa de forma comprobable. Durante el trimestre estos factores se evalúan para que al final del mismo, el empleado que haya realizado más méritos sea receptor de este título. El empleado ganador recibe el reconocimiento frente a todos los colaboradores, en las redes sociales de la compañía (si el colaborador está de acuerdo), diploma y felicitación escrita de sus logros, adicional a esto se otorga un día laboral libre previa coordinación con el administrador para el disfrute del colaborador.

- Alianzas de bienestar: La empresa Camascotas busca alianzas estratégicas apoyadas en su caja de compensación para que los colaboradores puedan disfrutar de descuentos o promociones en la adquisición de diversos productos y servicios, los cuales tiene convenio con la caja de compensación.
- Festejo de días especiales: Los días especiales como madre, padre, hijo, navidad, cumpleaños, la empresa busca generar un momento de esparcimiento y festejo sobre estos días a través de momentos de compartir entre los colaboradores, y con detalles representativos de la marca.
- Flexibilidad en horarios: La empresa permite a los colaboradores seleccionar entre 4 horarios diferentes para la realización de sus labores (ingreso 6am, 7am, 8am o 9am), y a los cargos administrativos adicional, les permite seleccionar un día para trabajar desde casa, el cual puede llegar a convertirse en 2 días siempre y cuando se demuestre, a través del cumplimiento de objetivos, que logra ser productivo este incremento.

#### ***Esquema De Gobierno Corporativo.***

A continuación, se desglosa el gobierno corporativo que formara parte de Camascotas, cabe resaltar que como es un emprendimiento con poco personal se establecerán diferentes factores en 3 partes para alcanzar la eficiencia dentro de la compañía.

- Junta directiva: Son los encargados de realizar la distribución del poder e incentivos dentro de Camascotas.
- Administrador: Es el encargado de ejercer el control sobre los operadores de taller.
- Operadores de taller: son los encargados de realizar el reporte de cada una de las variaciones dentro del proceso.

#### ***Aspectos Legales***

Dentro de la venta de insumos para mascotas existen diferentes tipos de implicaciones legales, teniendo en cuenta que Camascotas realizará la venta de camas para mascotas, pero adicional esto dentro de su sucursal principal ofertará otros productos para el cuidado de mascotas, por lo cual a Camascotas aplicarían las siguientes resoluciones:

- Resolución 3761, el 16 de diciembre del 2009 el ICA (Instituto colombiano agropecuario) reglamentó la venta a granel de alimentos para perros y gatos, con el fin de que se cumplan con las condiciones sanitarias para la comercialización de estos productos dentro del país.
- Resolución 61252, el 09 de febrero del 2020 el ICA, estableció los requisitos necesarios para el registro de fabricantes e importadores de alimentos para animales, adicionalmente dispone dentro de la misma resolución las normas básicas para la fabricación de los alimentos para mascotas, además del correcto almacenamiento y también distribución por parte de los intermediarios.
- Ley 1480 de 2011, esta ley busca proteger a los consumidores con respecto a los riesgos a los cuales se encuentran expuestos cuando un producto puede llegar a generar implicaciones negativas y también cuando el mismo no cumple con las especificaciones ofertadas.

Las resoluciones descritas afectan directamente a Camascotas ya que se deben conocer las implicaciones legales ante la venta y distribución de cada uno de los productos inmersos dentro del nicho de mercado, teniendo en cuenta que el desconocimiento no exime el cumplimiento de la ley.

### ***Estructura Jurídica y Tipo De Sociedad***

Teniendo en cuenta los bienes personales con los que cuentan los accionistas de Camascotas, la cantidad de miembros que integrarían la junta de accionistas y adicional a esto, la idoneidad de los recursos con los que cuenta cada uno de ellos, se espera crear inicialmente una Sociedad por acciones simplificadas (SAS).

Dentro de las sociedades por acciones simplificadas, los accionistas o socios de la compañía aportan tanto en capital como otro tipo de recursos, lo cual es conveniente teniendo en cuenta que para el desarrollo de este emprendimiento se utilizarían los recursos personales de los accionistas con el fin de llevar a cabo Camascotas.

Las sociedades por acciones simplificadas, se constituye en la cámara de comercio de la ciudad donde se desarrollen, en el caso de Camascotas se llevaría a cabo dentro de la cámara de comercio de la ciudad de Bogotá, se constituirá mediante un documento privado registrado en el registro mercantil de esta entidad.

### ***Regímenes Especiales***

La empresa Camascotas no se rige por algún régimen especial en Colombia.

## 8. Aspectos Financieros

### Objetivos Financieros

Los objetivos financieros de la empresa Camascotas son alcanzar las siguientes metas propuestas de crecimiento porcentual para los años descritos:

**Tabla 30.**

*Crecimiento porcentual anual de Camascotas considerando la inflación*

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)				
AÑO:	2022	2023	2024	2025
	10.0%	12.0%	16.0%	20.0%
	10.0%	12.0%	16.0%	20.0%
	10.0%	12.0%	16.0%	20.0%
	10.0%	12.0%	16.0%	20.0%
	10.0%	12.0%	16.0%	20.0%
	10.0%	12.0%	16.0%	20.0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%

AÑO BASE	2021			
AÑO	2022	2023	2024	2025
INFLACIÓN	9.1%	3.1%	3.1%	3.0%
IPP	3.3%	2.0%	2.0%	2.0%

TASA IMPTO RENTA	31.0%
------------------	-------

**VOLVER AL MENÚ**

Fuente: Elaboración propia

### Política De Manejo Contable y Financiero

A continuación, se indican las políticas contables y financieras de la empresa:

- Formalizar ante el administrador cualquier tipo de venta efectuada de los productos o servicios de la compañía.
- El administrador debe llevar la contabilidad de la empresa, y al finalizar el periodo anual es validada por un contador certificado.
- Todos los conceptos estipulados por la ley deben ser efectuados, y el administrador debe asegurar su cumplimiento.

Los responsables del cumplimiento de las políticas anteriormente descritas son todos los empleados de la empresa Camascotas, y la revisión está a cargo de los empleados con posición de administrador.

### ***Presupuestos Económicos (Simulación)***

Para este ejercicio el análisis realizado para cada variable fue:

- Dimensionamiento de los ingresos:

El valor de las camas será \$120.000 para todas, y el servicio de restauración tendrá un costo de \$65.000. Este precio se establece teniendo en cuenta los hallazgos del trabajo de campo (entrevistas y focus group) realizados anteriormente, en donde el precio promedio a pagar por un producto sencillo con base de llanta sería \$100.000. El precio se incrementó a \$120.000 teniendo en cuenta las novedades generadas a los productos, la diferenciación con el mercado, y las ventajas personalizadas que les dará a cada mascota en particular.

- Definición de los costos de sus productos y/o servicios.

El valor de los costos se toma teniendo en cuenta los precios en el mercado. Son valores estándar, sin negociación al por mayor, lo que quiere decir que, si se considera una negociación al por mayor, se podrá obtener un mayor descuento y por ende mejorar la rentabilidad. Sin embargo, se consideró por ahora el valor unitario. A continuación, las cifras para obtener estos costos:

**Tabla 31.**

*Costos de cama para aquellos que botan mucho pelo*

<b>Camas para aquellos que botan mucho pelo</b>			
Cobertura llanta	Pintura laca	\$ 5.000	*1 lata alcanza para 2 llantas
Tela tapizado	Impermeable	\$ 3.333	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Relleno	Espuma	\$ 15.000	
Soporte	Tabla y tornillos	\$ 15.000	
Forro	Tela piel de conejo	\$ 3.500	
	Costos	\$ 41.833	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 32.***Costos de cama para aquellos que quieren rascar*

<b>Camas para aquellos que quieren rascar</b>			
Cobertura llanta	Cabuya y boxer	\$ 10.000	
Tela tapizado	Antirasguños	\$ 2.333	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Relleno	Espuma	\$ 15.000	
Soporte	Tabla y tornillos	\$ 15.000	
	Costos	\$ 42.333	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 33.***Costos de cama para aquellos que sufren de frío*

<b>Camas para aquellos que sufren de frío</b>			
Cobertura llanta	Pintura laca	\$ 5.000	*1 lata alcanza para 2 llantas
Tela tapizado	Ovejero	\$ 3.000	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Relleno	Espuma	\$ 15.000	
Soporte	Tabla y tornillos	\$ 15.000	
Almohada perimetro	Espuma	\$ 3.000	
	Costos	\$ 41.000	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 34.***Costos de cama para aquellos que sufren de calor*

Camas para aquellos que sufren de calor			
Cobertura llanta	Pintura laca	\$ 5.000	*1 lata alcanza para 2 llantas
Tela tapizado	Impermeable	\$ 3.333	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Relleno	Espuma	\$ 15.000	
Soporte	Tabla y tornillos	\$ 15.000	
	Costos	\$ 38.333	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 35.***Costos de cama para aquellos con piel delicada*

Camas para aquellos con piel delicada			
Cobertura llanta	Pintura laca	\$ 5.000	*1 lata alcanza para 2 llantas
Forro base	Antiácaros	\$ 3.667	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Forro superficie	Tela piel de conejo	\$ 2.333	*1 mt de tela alcanza para 3 camas
Relleno	Espuma	\$ 15.000	
Soporte	Tabla y tornillos	\$ 15.000	
	Costos	\$ 41.000	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 36.***Costos de servicio de restauración*

Servicio de restauración		
Cobertura llanta	Pintura laca	\$ 5.000
Forro base	Antiácaros	\$ 3.667
Forro superficie	Tela piel de conejo	\$ 3.500
Relleno	Espuma	\$ 15.000
Soporte	Tabla y tornillos	\$ 15.000
	Costo mas alto	\$ 15.000

\*1 mt de tela alcanza para 3 camas

Fuente: Elaboración propia

Ver [Anexo 31 – Costos de productos](#)

- Inversión requerida para la puesta en marcha:

La inversión para la puesta en marcha se genera teniendo en cuenta que los 2 inversionistas iniciales, cuenta con un patrimonio a aportar cada uno de \$10.000.000, y que se espera requerir una financiación por los primeros 6 meses.

- Indicadores finales

Al final del ejercicio los resultados obtenidos son:

**Tabla 37.***Resultados del análisis financiero Camascotas*

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 51,896,110.84
TASA INTERNA DE RETORNO =	34.17%
PERIODO DE RECUPERACIÓN:	3.09 AÑOS
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =	\$ 78,567.53
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FJO/MCPP =	1,097.39 UNIDADES
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)	\$ 130,616,608.89

Fuente: Datos propios empleando el simulador Financiero Seminario de Investigación, Universidad EAN, desarrollado por Magister Mauricio Reyes Giraldo.

Esto teniendo en cuenta que la tasa de retorno esperada por los inversionistas es del 16%, considerando el crecimiento promedio de este mercado en los últimos 5 años en Colombia.

Con esto podemos ver que el proyecto es viable teniendo dando como resultado unos estados financieros proyectados positivos, junto con eso vemos que tiene un buen porcentaje de tasa interna de retorno, y está en el promedio de tiempo de recuperación de un emprendimiento que inicia de ceros.

Ver [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

### ***Presupuesto De Ventas***

A continuación, podemos ver el presupuesto de ventas del primer año de puesta en marcha de la empresa Camascotas, con sus cantidades y valores:

**Tabla 38.**

*Ingreso y ventas del primer año*

<b>INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO</b>				
	<b>NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA</b>	<b>INGRESOS TOTALES</b>
1	Servicio de restauración	48,00	\$ 65.000,00	\$ 3.120.000
2	Camas para aquellos que botan mucho pelo (base llanta pintura)	240,00	\$ 120.000,00	\$ 28.800.000
3	Camas para aquellos que quieren rascar	240,00	\$ 120.000,00	\$ 28.800.000
4	Camas para aquellos sufren de frío (base llanta pintura)	480,00	\$ 120.000,00	\$ 57.600.000
5	Camas para aquellos que sufren de calor (base llanta pintura)	240,00	\$ 120.000,00	\$ 28.800.000
6	Camas para aquellos con piel delicada (base llanta pintura)	240,00	\$ 120.000,00	\$ 28.800.000
7		-		\$ -
8		-	\$ -	\$ -
9		-	\$ -	\$ -
10		-	\$ -	\$ -
		<b>TOTAL</b>		<b>\$ 175.920.000</b>

Fuente: Elaboración propia

### ***Presupuesto De Costos De Comercialización***

Teniendo en cuenta que la comercialización de los productos se ejecuta a través de redes sociales, pagina web y voz a voz, los costos contemplan:

- Equipos de Hardware (contemplados anteriormente): celular y equipo de computo

- Servicios (contemplados anteriormente en los costos): plan de datos, internet y telefonía para la empresa
- Salario del administrador (detallado anteriormente): el cual tiene dentro de sus funciones en la actualidad el manejo de redes sociales.

Adicional a esto, se consideran unos gastos publicitarios por pago de redes sociales y avisos para obtener mayor alcance anual, como se describe en la tabla a continuación:

**Tabla 39.**

*Gasto publicitario proyectado*

**GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES**

2022	\$	13.000.000,00
2023	\$	14.000.000,00
2024	\$	15.000.000,00
2025	\$	16.000.000,00

Fuente: Datos propios empleando el simulador Financiero Seminario de Investigación, Universidad EAN, desarrollado por Magister Mauricio Reyes Giraldo.

Para más detalle ver [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

***Presupuesto De Costos Laborales***

Los costos laborales por mano de obra contemplan:

- Maquinaria y equipos (descritos anteriormente): entre los cuales se ha definido las herramientas para la elaboración de las camas.
- Materias primas (descritas anteriormente en los costos del producto).
- Mano de obra (descrita anteriormente): Se contemplan 2 operarios de taller para fines de elaboración de los productos y servicios.

A continuación, se detallan los costos por nomina tanto para cargos administrativos (que incluye ventas), como para cargo operativos:

**Tabla 40.***Nóminas*

<b>NÓMINAS:</b>	<b>VALOR AÑO 1</b>
<b>ADMINISTRATIVA:</b>	\$ 18.107.100,00
<b>VENTAS:</b>	
<b>PRODUCCIÓN/SERVICIO:</b>	\$ 33.192.288,00
<b>TOTAL NÓMINAS</b>	<b>\$ 51.299.388,00</b>

Fuente: Datos propios empleando el simulador Financiero Seminario de Investigación, Universidad EAN, desarrollado por Magister Mauricio Reyes Giraldo. Para más detalle ver [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

#### ***Presupuesto De Costos Administrativos***

Los costos administrativos contemplan:

- Costos de arriendo y servicios (descritos anteriormente)
- Costos de perfil de administrador (descrito anteriormente)

A continuación, un detalle de los gastos:

Tabla 41.

*Gastos fijos administrativos***GASTOS FIJOS:**

	<b>VALOR AÑO 1</b>
<b>ARRIENDO:</b>	<b>\$ 18.000.000,00</b>
<b>SERVICIOS PÚBLICOS:</b>	<b>\$ 1.800.000,00</b>
<b>TELEFONÍA CELULAR:</b>	<b>\$ 360.000,00</b>
<b>INTERNET:</b>	<b>\$ 1.200.000,00</b>
<b>PAPELERÍA:</b>	<b>\$ 600.000,00</b>
<b>SERVICIOS DE SEGURIDAD:</b>	<b>\$ -</b>
<b>SERVICIOS DE ASEO:</b>	<b>\$ 960.000,00</b>

Fuente: Datos propios empleando el simulador Financiero Seminario de Investigación, Universidad EAN, desarrollado por Magister Mauricio Reyes Giraldo. Para más detalle ver [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

*Presupuesto De Inversión*

El presupuesto de inversión inicial se detalla a continuación:

Tabla 42.

*Inversión Inicial*

	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>
<b>TERRENOS</b>	<b>\$ -</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 709.400,00</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>\$ 2.820.000,00</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	<b>\$ 1.200.000,00</b>
<b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>	<b>\$ -</b>
<b>FRANQUICIAS</b>	<b>\$ -</b>
<b>PATENTES /INV en INTANGIBLES</b>	<b>\$ -</b>
<b>GASTOS DE PUESTA EN MARCHA</b>	<b>\$ 6.000.000,00</b>
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 10.729.400,00</b>

Fuente: Datos propios empleando el simulador Financiero Seminario de Investigación, Universidad EAN, desarrollado por Magister Mauricio Reyes Giraldo. Para más detalle ver [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

### Estados Financieros (Escenario Probable)

Para la revisión a detalle de los estados financieros ver el [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

### Flujo De Caja

A continuación, se presenta el flujo de caja esperado a través de los años proyectados:

**Tabla 43.**

#### Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:							
CAPITAL INVERTIDO							
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025	
Activos Corrientes	\$ 72,929,694	\$ 83,092,774	\$ 95,410,923	\$ 106,371,807	\$ 126,024,490	\$ 158,270,774	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 5,320,724	\$ 11,787,798	\$ 18,393,705	\$ 28,348,784	\$ 42,973,897	
<b>KTNO</b>	<b>\$ 72,929,694</b>	<b>\$ 77,772,050</b>	<b>\$ 83,623,125</b>	<b>\$ 87,978,102</b>	<b>\$ 97,675,705</b>	<b>\$ 115,296,877</b>	
Activo Fijo Neto	\$ 10,729,400	\$ 8,654,460	\$ 6,579,520	\$ 4,504,580	\$ 2,429,640	\$ 354,700	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 2,074,940	\$ 4,149,880	\$ 6,224,820	\$ 8,299,760	\$ 10,374,700	
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 10,729,400</b>	<b>\$ 10,729,400</b>	<b>\$ 10,729,400</b>	<b>\$ 10,729,400</b>	<b>\$ 10,729,400</b>	<b>\$ 10,729,400</b>	
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 83,659,094</b>	<b>\$ 86,426,510</b>	<b>\$ 90,202,645</b>	<b>\$ 92,482,682</b>	<b>\$ 100,105,345</b>	<b>\$ 115,651,577</b>	

Fuente: Datos propios empleando el simulador Financiero Seminario de Investigación, Universidad EAN, desarrollado por Magister Mauricio Reyes Giraldo. Para más detalle ver el [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

### Estado De Resultados

A continuación, se presenta el estado de resultados, que incluye los estados financieros para los años proyectados:

**Tabla 44.**

#### Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2021	2022	2023	2024	2025	
VENTAS	\$ 175,920,000.0	\$ 211,121,592.0	\$ 243,786,324.7	\$ 291,558,692.9	\$ 360,366,544.4	
COSTO VENTAS	\$ 59,640,000.0	\$ 67,768,932.0	\$ 77,419,227.9	\$ 91,602,430.5	\$ 112,121,374.9	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 116,280,000.0</b>	<b>\$ 143,352,660.0</b>	<b>\$ 166,367,096.8</b>	<b>\$ 199,956,262.4</b>	<b>\$ 248,245,169.5</b>	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 51,299,388.0	\$ 55,967,632.3	\$ 57,702,628.9	\$ 59,491,410.4	\$ 61,276,152.7	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 22,920,000.0	\$ 25,005,720.0	\$ 25,780,897.3	\$ 26,580,105.1	\$ 27,377,508.3	
OTROS GASTOS	\$ 12,000,000.0	\$ 13,000,000.0	\$ 14,000,000.0	\$ 15,000,000.0	\$ 16,000,000.0	
DEPRECIACIÓN	\$ 2,074,940.0	\$ 2,074,940.0	\$ 2,074,940.0	\$ 2,074,940.0	\$ 2,074,940.0	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 27,985,672.0</b>	<b>\$ 47,304,367.7</b>	<b>\$ 66,808,630.6</b>	<b>\$ 96,809,806.9</b>	<b>\$ 141,516,568.5</b>	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 10,822,046.0	\$ 9,279,213.3	\$ 7,474,099.0	\$ 5,362,115.4	\$ 2,891,094.5	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$ 17,163,626.0</b>	<b>\$ 38,025,154.4</b>	<b>\$ 59,334,531.5</b>	<b>\$ 91,447,691.5</b>	<b>\$ 138,625,474.1</b>	
IMPUESTOS	\$ 5,320,724.1	\$ 11,787,797.9	\$ 18,393,704.8	\$ 28,348,784.4	\$ 42,973,897.0	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 11,842,902.0</b>	<b>\$ 26,237,356.5</b>	<b>\$ 40,940,826.8</b>	<b>\$ 63,098,907.2</b>	<b>\$ 95,651,577.1</b>	

Fuente: Datos propios empleando el simulador Financiero Seminario de Investigación, Universidad EAN, desarrollado por Magister Mauricio Reyes Giraldo. Para la revisión a detalle de los estados financieros ver el [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

### ***Balance General***

A continuación, se presenta el balance general de Camascotas a lo largo de los años proyectados:

**Tabla 45.**

### ***Balance***

		<b>BALANCE</b>					
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025	
<b>ACTIVO</b>							
CAJA/BANCOS	\$ 72,929,694.00	\$ 83,092,773.58	\$ 95,410,922.83	\$ 106,371,806.57	\$ 126,024,489.50	\$ 158,270,774.07	
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FIJO DEPRECIABLE	\$ 10,729,400.00	\$ 10,729,400.00	\$ 10,729,400.00	\$ 10,729,400.00	\$ 10,729,400.00	\$ 10,729,400.00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 2,074,940.00	\$ 4,149,880.00	\$ 6,224,820.00	\$ 8,299,760.00	\$ 10,374,700.00	
ACTIVO FIJO NETO	\$ 10,729,400.00	\$ 8,654,460.00	\$ 6,579,520.00	\$ 4,504,580.00	\$ 2,429,640.00	\$ 354,700.00	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 83,659,094.00</b>	<b>\$ 91,747,233.58</b>	<b>\$ 101,990,442.83</b>	<b>\$ 110,876,386.57</b>	<b>\$ 128,454,129.50</b>	<b>\$ 158,625,474.07</b>	
<b>PASIVO</b>							
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 5,320,724.1	\$ 11,787,797.9	\$ 18,393,704.8	\$ 28,348,784.4	\$ 42,973,897.0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 5,320,724.1	\$ 11,787,797.9	\$ 18,393,704.8	\$ 28,348,784.4	\$ 42,973,897.0	
Obligaciones Financieras	\$ 63,659,094.00	\$ 54,583,607.56	\$ 43,965,288.42	\$ 31,541,855.03	\$ 17,006,437.97	\$ -	
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 63,659,094.00</b>	<b>\$ 59,904,331.62</b>	<b>\$ 55,753,086.29</b>	<b>\$ 49,935,559.81</b>	<b>\$ 45,355,222.34</b>	<b>\$ 42,973,896.96</b>	
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	\$ 20,000,000.00	\$ 20,000,000.00	\$ 20,000,000.00	\$ 20,000,000.00	\$ 20,000,000.00	\$ 20,000,000.00	
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 11,842,902.0	\$ 26,237,356.5	\$ 40,940,826.8	\$ 63,098,907.2	\$ 95,651,577.1	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 20,000,000.00</b>	<b>\$ 31,842,901.95</b>	<b>\$ 46,237,356.54</b>	<b>\$ 60,940,826.76</b>	<b>\$ 83,098,907.16</b>	<b>\$ 115,651,577.11</b>	
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 83,659,094.00</b>	<b>\$ 91,747,233.58</b>	<b>\$ 101,990,442.83</b>	<b>\$ 110,876,386.57</b>	<b>\$ 128,454,129.50</b>	<b>\$ 158,625,474.07</b>	
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Fuente: Elaboración propia. Para más detalle ver el [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

### ***Indicadores Financieros***

A continuación, se detallan los indicadores financieros que la empresa Camascotas ha implementado:

- Utilidad: Ingresos – costos
- Porcentaje de cumplimiento de metas ventas:  $(100 * \text{Ventas reales}) / \text{ventas proyectadas}$
- Porcentaje de cumplimiento meta de producción:  $(100 * \text{producción real}) / \text{producción proyectada}$

### ***Fuentes De Financiación***

Dentro del desarrollo de Camascotas se deben resaltar los aspectos fundamentales para su creación y desarrollo, la inversión inicial y durante los primeros 6 meses del periodo se llevará a cabo por parte de los inversionistas iniciales de la compañía.

De acuerdo con el proceso de expansión que se llevara a cabo dentro de Camascotas se espera poder usar fondos de financiación para emprendimientos dentro de Colombia. Uno de los más usuales es el capital ángel por parte de la cámara de comercio, en el cual

se vinculan una serie de inversionistas tanto personas naturales como jurídicos cuya principal intención es realizar inversiones en empresas o emprendimientos.

Para acceder a este método de financiación por parte de Camascotas se requiere cumplir una serie de requisitos por parte de la CCB (Cámara de comercio de Bogotá), posterior a esto se evalúan cada uno de los criterios idóneos para ser un potencial emprendedor. Cabe resaltar que esto nada más se contemplaría 6 meses después de la constitución de Camascotas, la razón es que uno de los requisitos para acceder a capital ángel se requiere que la empresa tenga ventas establecidas con productos validados dentro del mercado.

Los inversionistas de Camascotas solamente contemplan la posibilidad de acceder a otro método de financiación en el caso de que se desee realizar una expansión del negocio bien sea expandir las sucursales o ampliar la sucursal inicial.

### ***Evaluación Financiera***

La evaluación financiera completa se encuentra en el [Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

## **9. Enfoque Hacia La Sostenibilidad**

### ***Dimensión Social***

La empresa Camascotas considera su dimensión social a través de los beneficios que genera en la comunidad no solo al emplear llantas recicladas y darles una segunda vida, en productos de bienestar para las mascotas, sino también al promover el empleo y el cuidado de las mascotas. Algunos de los beneficios o aportes que la empresa representa para la sociedad son:

- Retirar de las calles llantas en desuso dejadas en estos lugares por personas que desconocen el proceso de buena disposición de las mismas.
- Aporte al embellecimiento de la ciudad, al evitar que estas llantas en desuso lleguen a sus calles, a través de la promoción de la aceptación de estas llantas por la empresa.
- Promoción de consciencia en la ciudadanía y talleres sobre la buena disposición y la segunda vida que se le puede dar a las llantas en desuso.

- Generación de empleo al crear un emprendimiento en Colombia, que aporta 3 vacantes inicialmente en la sociedad.
- Promoción del cuidado y bienestar que requieren las mascotas, a través de campañas en sus redes sociales.
- Promoción del valor de la adopción y del retiro de mascotas de las calles, a través de campañas en sus redes sociales y colaboración con fundaciones para el mismo fin.

### ***Dimensión Ambiental***

La conservación del medio ambiente es uno de los factores fundamentales para el desarrollo de negocio realizado por Camascotas, por lo cual es un eje central dentro de la organización, razón por la cual se espera conservar el ambiente, con el cuidado de los recursos ambientales y el aprovechamiento continuo de desechos, adicional dentro del desarrollo del negocio se espera generar un impacto favorable al medio ambiente y la comunidad aledaña al momento que se genere un mayor aprovechamiento de los desechos generados dentro del consumo de todo tipo.

### ***Dimensión Económica***

La dimensión económica de la empresa Camascotas representa principalmente la generación de empleo de 3 vacantes en Colombia inicialmente, la promoción de inversión en el mercado de los productos de mascotas en el país, y el aporte al desarrollo de la economía. La dimensión económica es una variable importante para la empresa pues de esta forma podrá lograr cubrir dimensiones sociales y ambientales, que son primordiales para la compañía.

### ***Dimensión De Gobernanza***

Se espera fortalecer el desarrollo de las comunidades aledañas al nicho de negocio, incentivando el reaprovechamiento de los productos desechados, tal como lo realizara Camascotas con respecto al aprovechamiento de neumáticos desechados, resaltando a la comunidad la incidencia gubernamental con respecto al desecho indebido de algunos productos entre ellos los neumáticos.

## **10. Conclusiones**

Se diseñó el modelo de negocio para la creación de la empresa denominada Camascotas de forma exitosa, proyectando su crecimiento y pasos para legalizar el emprendimiento en Colombia.

Se validó el modelo de negocio, dando como resultado la viabilidad del mismo bajo las condiciones indicadas.

Para llegar a la viabilidad del modelo de negocio se replantearon varios aspectos acordes a las validaciones realizadas.

Se generó un análisis y planeación estratégica del negocio, incluyendo aspectos técnicos, financieros y de marketing.

La empresa Camascotas es un proyecto viable en Colombia, como un emprendimiento pequeño inicialmente.

La empresa Camascotas tiene un total de 5 productos de descanso, que han sido evaluados detalladamente para cumplir con las necesidades más recurrentes que tienen las mascotas y sus dueños en cuanto a salud y bienestar. Estos 5 productos son exclusivos de la marca y hasta el momento no se tiene referencia de empresas de camas para mascotas que produzca estas líneas.

La empresa Camascotas tiene 2 servicios dentro de su portafolio, uno de restauración y otro de disposición final. Hasta la fecha no se encontraron empresas en Colombia que realicen estos dos servicios y que sean establecidos dentro de su portafolio.

La empresa Camascotas genera sus productos tomando como materia prima principal las llantas en desuso. De esta forma les da una segunda vida, reciclándolas y generando productos de alta calidad para los consumidores.

La empresa Camascotas inicialmente proyecta la creación, promoción y distribución de productos para el bienestar respecto al descanso de las mascotas, sin embargo, dentro de sus objetivos a largo y mediano plazo la intención de la compañía es expandirse geográficamente, ampliar su portafolio, e incrementar la cantidad de colaboradores, generando más empleo en el país.

La empresa Camascotas cuenta con 1 vacante de administrador que cubrirá funciones de todas las áreas administrativas inicialmente, y 2 operarios de talles que se encargan de la producción de los productos.

La empresa Camascotas tiene 2 inversionistas inicialmente, que aportarán \$20.000.000 COP, y buscan accionistas/inversionistas para cubrir una cantidad restante de \$63.659.094 COP.

## 11. Referencias

P. (2020, 10 agosto). Negocio de mascotas cerraría este año con cifras positivas. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/veterinarias-alimentos-productos-para-mascotas-este-2020-mercado-con-cifras-positivas-543530>

Bancolombia. (2021, 21 abril). Mercado de mascotas en Colombia: crecimiento durante 2021. <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/tendencias/mercado-mascotas-2021>

S. (2021, 24 mayo). Mercado para las mascotas. Semana.com. Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. <https://www.semana.com/economia/opinion/articulo/mercado-para-las-mascotas/202108/>

García, G. (2021, 20 abril). Así se mueve el creciente mercado de artículos para mascotas. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/vida/mascotas/articulos-y-accesorios-para-mascotas-asi-se-mueve-este-creciente-mercado-582332>

Editorial La República S.A.S. (2020, 5 junio). El mercado de alimentos y productos de mascotas moverá \$4,3 billones en 2020. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/mercado-de-alimentos-y-productos-de-mascotas-movera-4-3-billones-en-2020-en-colombia-3014644>

Editorial La República S.A.S. (2021, 29 enero). Mascotas, un gasto que se debe tener en cuenta en el presupuesto de los hogares. Agronegocios. <https://www.agronegocios.co/mascotas/mascotas-un-gasto-que-se-debe-tener-en-cuenta-en-el-presupuesto-de-los-hogares-3116134>

Acosta, J. (2021, 6 julio). Tutto anuncia su ingreso al mercado de productos para mascotas. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/tendencias/empresas-totto-anuncia-su-ingreso-al-mercado-de-productos-para-mascotas-553712>

comunicaciones@fenalcoantioquia.com. (2021, 16 abril). La pandemia incrementó un 15% las mascotas en los hogares antioqueños. Fenalco Antioquia. <https://www.fenalcoantioquia.com/blog/la-pandemia-incremento-un-15-las-mascotas-en-los-hogares-antioquenos/>

López, C. (2021, 16 abril). Amor por las mascotas, el otro incremento durante la pandemia. [www.elcolombiano.com. https://www.elcolombiano.com/antioquia/durante-la-pandemia-se-incremento-la-tenencia-de-mascotas-en-antioquia-AN14913232](https://www.elcolombiano.com/antioquia/durante-la-pandemia-se-incremento-la-tenencia-de-mascotas-en-antioquia-AN14913232)

Método persona - Herramientas Design Thinking en español. (2020, 27 Abril). DesignThinking. <https://www.designthinking.services/herramientas-design-thinking/metodo-persona/>

Iglesias, Y. (2020, 29 septiembre). Qué es el mapa de empatía | designthinking.gal. designthinking.gal | Consultora de innovación y formación | Design Thinking en España. <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>

Orozco, J. (2021, 9 abril). 5 fuerzas de Porter. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_1k-pqp0vbU&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=_1k-pqp0vbU&feature=youtu.be)

A. (2022, 3 mayo). Un 40 % de los hogares colombianos tiene mascota. infobae. <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/05/03/un-40-de-los-hogares-colombianos-tiene-mascota/>

Herrera, R., & Belén Baquero, M. (2018). Las 5 Fuerzas de Porter. ACADEMIA. Accelerating the world's research.

ThePowerMBA, E. (2021, 13 agosto). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. ThePowerMBA.

Traducido de Ehmke, C; Fulton, J. y Akridge, J (s.f) Industry Analysis: The Five Forces. Purdue Agriculture, recuperado del 20 de diciembre de 2017 en <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>

Editorial La República S.A.S. (2020, 12 julio). Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia. Diario La República. <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>

Editorial La República S.A.S. (2021, 19 agosto). Estas son las cinco ciudades de Colombia que tienen el menor costo de vida en la región. Diario La República. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/las-cinco-ciudades-de-colombia-que-tienen-el-menor-costo-de-vida-en-la-region-3219732>

Grupo Bancolombia. (2021, 21 abril). Mercado de mascotas en Colombia: crecimiento durante 2021. <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/tendencias/mercado-mascotas-2021>

Metro Cuadrado. (2021). Locales en Arriendo en Galerías, Bogotá D.C. Estrato 3 - Inmuebles Nuevos y Usados. metrocuadrado.com. <https://www.metrocuadrado.com/locales/arriendo/bogota/galerias/estrato-3>

C. (2020, 20 julio). ¿Por qué usar una funda de colchón antiácaros? Consejos del descanso y colchones. <https://www.colchonexpres.com/blog/funda-de-colchon-antiacaros>

Razas Medianas - Criadero Ark Cachorros Razas Medianas. (2021, 21 julio). Criadero Ark. <https://criaderoark.com/razas-medianas/>

cmcastiblanco. (2020, 20 febrero). ¡Ojo! Estas son las sanciones y multas por maltrato animal. Bogota.gov.co. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/ambiente/sanciones-y-multas-para-el-maltrato-animal-en-colombia#:~:text=La%20Ley%201774%20de%202016,y%20multas%20por%20maltrato%20animal.&text=%E2%80%9CLos%20animales%20son%20seres%20que,6%20de%20enero%20de%202016.>

Casi 8 millones de españoles sufren de alguna alergia y las dos causas más comunes les afectan dentro y fuera de casa. En el exterior abunda el alérgeno principal, el polen. Y en los hogares reside el segundo causante de las alergias, que son los ácaros del polvo. Dedicamos el presente reportaje a intentar prevenirlo. Los ácaros son animales microscópicos que viven en estrecha relación con . . . (2009, 26 marzo). Facilísimo. [https://bricolaje.facilísimo.com/d/tejidos-libres-de-acaros\\_183687.html](https://bricolaje.facilísimo.com/d/tejidos-libres-de-acaros_183687.html)

Video Tutorial de uso del simulador Financiero Básico. (2015, 4 febrero). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=m2meVNuuANI>

P. (2019, 11 agosto). Mascotas, negocio que movería \$3,5 billones este año. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/mascotas-negocio-que-moveria-3-5-billones-este-ano-532462>

P. (2021, 26 octubre). El mercado de las mascotas moverá \$ 4,9 billones en Colombia este año. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/mercado-de-las-mascotas-cuanto-mueve-en-colombia-627878>

Editorial La República S.A.S. (2021, 29 enero). Mascotas, un gasto que se debe tener en cuenta en el presupuesto de los hogares. AgroNegocios. <https://www.agronegocios.co/mascotas/mascotas-un-gasto-que-se-debe-tener-en-cuenta-en-el-presupuesto-de-los-hogares-3116134>

Viana, J. (2016, 15 septiembre). ¿Ha sido víctima de la publicidad engañosa? Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/publicidad-enganosa-en-colombia-una-practica-frecuente-de-marcas-y-empresas-500349>

MIPYMES SE TRANSFORMA. (2021). Sena.edu. [https://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/Paginas/mipymes\\_se\\_transforma.aspx](https://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/Paginas/mipymes_se_transforma.aspx)

Instituto Colombiano Agropecuario - ICA. (2020). Resolución 61652. <https://www.ica.gov.co>

ICA establece controles para ventas a granel de alimentos para mascotas | ICA. (2009). Portal Corporativo ICA. <https://www.ica.gov.co/noticias/pecuaria/2009/ica-establece-controles-para-ventas-a-granel-de-al>

de Bogotá, C. D. C. (2020). Cámara de Comercio de Bogotá. CCB's Network of Angel Investors. <https://www.ccb.org.co/en/Strengthen-your-business/Finance/CCB-s-Network-of-Angel-Investors>

Editorial La República S.A.S. (2022, 13 enero). *Laika apunta a superar US\$500*

*millones en ventas durante 2022 en Latinoamérica.* Agronegocios.

<https://www.agronegocios.co/mascotas/laika-apunta-a-superar-us-500-millones-en-ventas-durante-2022-en-latinoamerica-3285651>

Gabrica. (2020, 11 junio). *La industria latinoamericana en mascotas está en*

*crecimiento.* <https://www.gabrica.co/noticiasesp/la-industria-latinoamericana-en>

[mascotas-esta-en-crecimiento/#:%7E:text=Proyecci%C3%B3n%20en%20la%20industria%20para%20el%202022,-Este%20mismo%20estudio&text=Para%20este%20a%C3%B1o%20se%20estima,la%20industria%20de%20las%20mascotas.](#)

Vida, R. (2022, 29 junio). *Así puede elegir la mejor cama para su perro*. El Tiempo.

<https://www.eltiempo.com/vida/mascotas/como-elegir-la-mejor-cama-para-perros-682716>

## **12. Anexos**

A continuación, se presenta el link general de la carpeta completa que contiene todos los anexos del trabajo. Para acceder se deben tener credenciales de la universidad EAN y haber ingresado a ellas:

<https://universidadeaneduco.sharepoint.com/:f:/s/SeminariodeInvestigacin441/Ev4tz07Wko5OibvDZkVf2T8B5TkjRNMGsuWzcx2sjs3lw?e=qxgA1f>

A continuación, se presenta el orden de desarrollo en bloques de cada link de los anexos del trabajo. Para acceder se deben tener credenciales de la universidad EAN y haber ingresado a ellas:

### **Bloque 1: Análisis de usuario y problema**

[Anexo 1 – Análisis del usuario y problema](#)

[Anexo 2.1 – Entrevista Doctora Veterinaria María Tinjacá Galeano](#)

[Anexo 2.2 – Entrevista Doctor Veterinario Jefferson Ávila](#)

[Anexo 2.3 – Focus Group](#)

[Anexo 3 – Método persona](#)

[Anexo 4 – Método empatía](#)

[Anexo 5 – Matriz de respuestas Focus Group](#)

### **Bloque 2: Análisis de entorno y oportunidad de negocio**

[Anexo 6 – Árbol de problemas](#)

[Anexo 7 – Lienzo de propuesta de valor](#)

[Anexo 8 – Análisis PESTEL y Porter](#)

[Anexo 9 – Matriz de análisis de Porter](#)

### **Bloque 3: Diseño y validación de modelo de negocio**

[Anexo 10 – Modelo de Negocio](#)

[Anexo 11 – Formato de entrevista experto técnico](#)

[Anexo 12 – Formato de entrevista aliado clave](#)

[Anexo 13 – Formato de entrevista empresarios](#)

[Anexo 14 – Formato de entrevista expertos sostenibilidad](#)

[Anexo 15 – Formato de entrevista clientes potenciales](#)

[Anexo 16 – Matriz de respuestas entrevistas](#)

[Anexo 16.1 – Entrevista empresario Alejandro Parra](#)

[Anexo 16.2 – Entrevista experto sostenibilidad – Jorge Ardila](#)

[Anexo 16.3 – Entrevista experto sostenibilidad – Lina Ardila](#)

[Anexo 16.4 – Entrevista cliente potencial – Noralba Torres](#)

[Anexo 16.5 – Entrevista cliente potencial – Sofia Orobio](#)

[Anexo 16.6 – Entrevista experto técnico – Cesar Montaña](#)

[Anexo 16.7 – Entrevista experto técnico – Fernando Camargo](#)

[Anexo 16.8 – Entrevista aliado comercial – Andrés Sánchez](#)

[Anexo 17 – Lienzo de modelo de negocio](#)

### **Bloque 4: Análisis estratégico - validación técnica y financiera**

[Anexo 18 – Análisis estratégico validación técnica y financiera](#)

[Anexo 19 – Matriz de macro localización](#)

[Anexo 20 – Matriz de micro localización](#)

[Anexo 21 – Fichas técnicas Camascotas](#)

[Anexo 22 – Diagramas de procesos de elaboración de camas para aquellos que botan muchos pelos](#)

[Anexo 23 – Diagrama de procesos de elaboración de camas para aquellos con ganas de rascar](#)

[Anexo 24 – Diagramas de procesos de elaboración de camas para aquellos que sufren de frío](#)

[Anexo 25 – Diagramas de procesos de elaboración de camas para aquellos que sufren de calor](#)

[Anexo 26 – Diagramas de procesos de elaboración de camas para aquellos con piel delicada](#)

[Anexo 27 – Diagrama de procesos de servicios de restauración](#)

[Anexo 28 – Diagrama de procesos de servicios de disposición final](#)

[Anexo 29 – Recursos tecnológicos, infraestructura, talento humano y capacidad de producción](#)

[Anexo 30 – Simulador financiero Camascotas](#)

[Anexo 31 – Costos de productos](#)

[Anexo 32 – Análisis PES](#)