

PET - BYE – Plan Empresa

JUAN MARCELO RAMÍREZ ESTRADA

Trabajo de grado para optar por el título de

Magister en Administración con énfasis en Gestión Estratégica

Directora del trabajo de grado:

Ana Carolina Martínez Romero



Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas

Santiago de Cali, Noviembre De 2016

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
SÍNTESIS DEL PLAN.....	11
1. ANÁLISIS DEL MERCADO	13
1.1. Análisis del sector y de la compañía.	13
1.2. El Servicio.....	18
1.2.1. Cremación individual con devolución de cenizas en cofre.....	19
1.2.2. Cremación colectiva sin devolución de cenizas.....	20
1.2.3. Servicios competidores.....	22
1.3. Clientes.....	24
2. PLAN DE MERCADEO.....	27
2.1. Segmento de Mercado.	27
2.2. Estrategia de posicionamiento del servicio en el mercado.	29
2.3. Estrategia de Branding.....	29
2.4. Estimación de demanda y política de precios.....	30
3. ANÁLISIS TÉCNICO.	34

3.1.	Proceso Logístico.....	34
3.2.	Proveedores.....	37
3.3.	Sistemas de Control.....	38
3.3.1.	Control de identificación de la mascota.....	38
3.3.2.	Control de los recaudos de pagos de contado.....	39
3.3.3.	Control de recaudos planes exequiales.....	39
3.3.4.	Control de mantenimiento de equipos.....	40
3.4.	Insumos.....	40
3.5.	Distribución Planta y Equipo.....	41
3.6.	Plan de Implementación.....	42
4.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	43
4.1.	Estructura organizacional.....	43
4.2.	Personal de Operación.....	44
4.3.	Políticas de Personal.....	46
4.4.	Perfiles de los Cargos.....	47
4.4.1.	Administrador.....	47

4.4.2.	Preparador.....	48
4.4.3.	Conductor.....	49
5.	ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL.....	50
5.1.	Análisis Legal.....	50
5.2.	Análisis Ambiental.....	53
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO.....	53
6.1.	Presupuesto de Ingresos.....	53
6.2.	Presupuesto de Compras.....	55
6.3.	Presupuesto de Inversión.....	56
6.4.	Presupuesto de Gastos Operacionales y de Administración.....	57
6.5.	Presupuesto de Nómina.....	57
6.6.	Análisis de Costos y punto de Equilibrio.....	58
7.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	59
7.1.	Flujo de Caja.....	59
7.2.	Balance General y Estado de Resultados Proyectado.....	60
8.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	62

9.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	63
9.1.	Riesgos económicos.....	63
9.2.	Riesgos de Mercado.....	64
9.3.	Riesgos Legales.....	64
10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	65
10.1.	Análisis Precio de Venta.....	65
10.2.	Análisis Precio de Compras.....	67
10.3.	Análisis Volúmenes de Ventas.....	68
11.	CONCLUSIONES.....	69
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	71
	ANEXOS.....	73

TABLA DE GRAFICAS

Gráfica 1	Mercado de productos alimenticios y de cuidado de mascotas en Argentina, Chile y Canadá 2010.....	14
Gráfica 2	Sensibilidad al Precio de Venta.....	66

Gráfica 3 Sensibilidad al Costo de los Servicios. 67

Gráfica 4 Sensibilidad al volumen de ventas. 68

TABLA DE IMÁGENES

Imagen 1 Cofre Cinerario. 20

Imagen 2 Proceso de servicio logístico para la recepción y cremación del cadáver de la mascota.
..... 36

Imagen 3 Distribución del área de trabajo. 42

Imagen 4 Planeación y Puesta en Marcha de Pet-bye en la ciudad de Cali..... 43

Imagen 5 Estructura Organizacional..... 44

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Pronóstico de ventas en la industria del cuidado de animales domésticos por categoría en Colombia 2016 al 2021 cifras en miles de millones de US\$. 15

Tabla 2 Servicios de los Competidores..... 23

Tabla 3 Proporción de viviendas con animales por estrato socioeconómico en Santiago de Cali.
..... 31

Tabla 4 Población de caninos y felinos estratos 4,5 y 6 proyectada 2012 - 2020.	32
Tabla 5 Preferencia de los propietarios por la cremación de mascotas y propietarios que no saben qué hacer en ese momento.	33
Tabla 6 Demanda potencial plan exequial y cremación individual.	33
Tabla 7 Tarifario de Servicios.....	34
Tabla 8 Relación de Proveedores.....	37
Tabla 9 Insumos utilizados por evento.	41
Tabla 10 Nómina mensual (Salarios y honorarios).....	45
Tabla 11 Presupuesto de Ingresos.....	54
Tabla 12 Presupuesto de Compras.....	55
Tabla 13 Presupuesto de Inversión.	56
Tabla 14 Gastos Pre-operativos.	56
Tabla 15 Gastos Operacionales y de Administración Proyectados 2017 al 2020.....	57
Tabla 16 Presupuesto de Nomina.	58
Tabla 17 Análisis de Costos y Punto de Equilibrio.	59
Tabla 18 Flujo de Caja Proyectado 2018.....	60

Tabla 19 Balance General Proyectado 2017-2020.....	61
Tabla 20 GyP Proyectado 2017-2020.....	62
Tabla 21 Flujo de Caja Neto.....	63

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta.....	73
Anexo 2 Fortalezas y debilidades de los competidores.....	76
Anexo 3 Atributos de posicionamiento del servicio de cremación.....	77

RESUMEN

Este documento es un Plan de Empresa desarrollado para analizar la viabilidad de la puesta en marcha de un negocio dedicado a la prestación de servicios exequiales para mascotas, más concretamente los servicios de cremación para la ciudad de Cali.

En él se puede encontrar un análisis del mercado de las mascotas en Colombia y en Cali y las tendencias que soportan la oportunidad del desarrollo del negocio.

Posteriormente se documenta el análisis técnico del proyecto, así como, el análisis administrativo, legal y social y por último se encontrará el análisis económico y financiero que permite concluir la viabilidad del proyecto.

Palabras claves: Cremación, Mascota, Despedida, Plan de Empresa.

ABSTRACT

This document is an Enterprise Plan developed to analyze the viability of the start-up of a business dedicated to the provision of funeral services for pets, more specifically cremation services for the city of Cali.

In it you can find an analysis of the market of pets in Colombia and in Cali and trends that support the opportunity of business development.

Subsequently, the technical analysis of the project is documented, as well as administrative, legal and social analysis, and finally the economic and financial analysis that allows to conclude the viability of the project.

Keywords: Crematorium, Pets, Farewell, Business Plan.

SÍNTESIS DEL PLAN

El servicio de cremación de mascotas consiste en ofrecer una alternativa para que los propietarios de las mismas, tengan la posibilidad de despedirlas al momento de su muerte.

En la actualidad las mascotas toman un papel protagónico en las familias de todo el mundo, así mismo los mercados enfocados a productos y servicios para las mascotas vienen mostrando crecimientos importantes a nivel global, inclusive en economías con decrecimientos. (Euromonitor, 2010)

El servicio a prestar consistirá en la cremación ya sea individual o colectiva de la mascota al momento de su muerte y como agregados a esta se ofrecen otros servicios como, apoyo en el duelo, transporte, cofre cinerario y recordatorio o si el propietario de la mascota fallecida lo desea, también se le prestará ayuda para adoptar otra mascota.

Se prestarán los servicios de cremación en la ciudad de Cali, mediante la subcontratación con otras empresas ubicadas en la ciudad de Pereira que se dedican a esta actividad, para así minimizar los altos costos de activos como el horno y también minimizar los requisitos legales para el montaje de una infraestructura de este tipo.

Los socios de la empresa son dos amantes de los animales que saben y comprenden el dolor que las personas sienten al perder a su mascota. Por un lado Viviana Pérez Torres Contadora Pública Titulada de la universidad Javeriana, con experiencia en la teneduría de libros y contabilidad de varias empresas, manejo de la gestión de costos de las organizaciones

y amplia experiencia en temas cobranza. Por otro lado estará Juan Marcelo Ramírez Estrada, administrador de empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia, Especialista en evaluación y desarrollo de proyectos de la Universidad del Rosario en Bogotá y MBA de la Universidad ICESI de la ciudad de Cali quien se desempeña como gerente comercial de banca empresarial en una destacada institución financiera de la región con más de 20 años de experiencia en áreas comerciales, administrativas y operativas en diferentes ciudades de Colombia.

A nivel estratégico, el objetivo es enfocarse en mercados de mediano y alto poder adquisitivo o estratos 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Cali y llegar a estos mediante la utilización de canales como Las Clínicas veterinarias y las fundaciones de rescate animal, así mismo ser partícipes de las campañas que realiza la Secretaria de Salud del Valle con publicidad y volantes.

El objetivo es que para el segundo año de operación se alcance el punto de equilibrio del negocio y que se posicione como la empresa más reconocida del mercado en servicios de cremación para la ciudad de Cali, por el excelente servicio, facilidad de pago y cumplimiento.

La inversión inicial requerida para el proyecto es de \$90 millones, la cual se recuperará al TERCER año de operación y generará una tasa interna de retorno del 39.33%

1. ANÁLISIS DEL MERCADO

1.1. Análisis del sector y de la compañía.

Los servicios dirigidos al cuidado de las mascotas, parecen reaccionar en contra del ciclo en América; este mercado no conoce de crisis ni de recesión y esto se ve demostrado en tres tendencias claves según estudio realizado por Euromonitor en el año 2010.

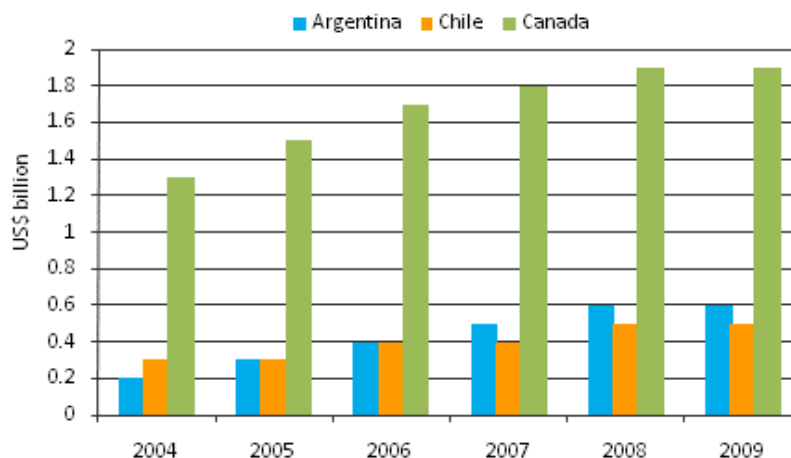
El consumo de alimentos para animales domésticos viene en aumento pese a la recesión.

La humanización del trato hacia las mascotas se extiende por toda Latinoamérica; mascotas que son bautizadas, que marchan con sus amos exigiendo el respeto por sus derechos o que toman parte de maratones y se les otorga premio, son muestra de esto; en Brasil por ejemplo se celebra la semana internacional de la moda para mascotas en abril, en Méjico los perros disfrutan de un día de vacaciones y se denomina el Perro Fest celebrado el 11 de octubre.

La cantidad de mascotas aumenta, excéntricas o no y de las reales a las virtuales dentro de las cuales se destacan en otrora el famoso Tamagochi y actualmente EyePet que es la mascota virtual de Sony en sus consolas PlayStation III que por medio de una técnica llamada realidad aumentada, permite que la mascota interactúe con su propietario.(Euromonitor, 2010)

Los conceptos de conciencia, cuidado y amor se fortalecen cada día y los animales domésticos, ya no son animales, son miembros de la familia, amigos y compañeros, son casi humanos y la inversión en su cuidado viene en aumento como se observa en el grafico No 1.

Gráfica 1 Mercado de productos alimenticios y de cuidado de mascotas en Argentina, Chile y Canadá 2010.



Fuente: Euromonitor International from trade sources/national statistics 2011 Note: Market sizes

based on retail value RSP US\$ billion

En el contexto local Colombia no es indiferente a esta tendencia en la cual el mercado del cuidado y alimentación de las mascotas viene creciendo a un muy buen ritmo pero la desaceleración de la economía a partir del segundo semestre de 2015 impactó esta industria en sus segmentos de mayor target o en las categorías superiores o más costosas. (Euromonitor, 2016)

Según estudio de Euromonitor en Colombia se espera que la industria del cuidado de las mascotas crezca a mayor ritmo del de la economía; las proyecciones para el 2021 son alentadoras como se observa en la tabla No 1 (Euromonitor, 2016)

Tabla 1 Pronóstico de ventas en la industria del cuidado de animales domésticos por categoría en Colombia 2016 al 2021 cifras en miles de millones de US\$.

POLI mil millones	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Comida de perro y para gatos	1,014.8	1,078.8	1,140.0	1,200.9	1,261.4	1,321.6
El otro alimento de animal doméstico	56.2	56.9	57.5	58.1	58.7	59.2
Alimento de animal doméstico	1,071.0	1,135.7	1,197.6	1,259.0	1,320.0	1,380.8
Litera del gato	1.8	1.8	1.9	2.0	2.0	2.1
Animal doméstico Healthcare	3.7	3.8	3.9	4.0	4.0	4.1
Suplementos dietéticos del animal doméstico	2.2	2.2	2.3	2.3	2.3	2.3
Otros productos del animal doméstico	8.6	9.3	10.0	10.6	11.2	11.7
Productos del animal doméstico	16.3	17.2	18.1	18.8	19.5	20.2
Cuidado del animal doméstico	1,087.3	1,152.9	1,215.6	1,277.8	1,339.6	1,400.9

Fuente: Euromonitor internacional de las asociaciones comerciales, prensa comercial, investigación de la compañía, entrevistas del comercio, fuentes comerciales

Fuente: Euromonitor Internacional Mayo de 2016

Según las proyecciones, el pronóstico del mercado de cuidado de animales domésticos, pasará de US\$1.087 millones en ventas en el 2016 a US\$1.401 millones en 2021 (Euromonitor, 2016)

En cuanto a su estructura este mercado básicamente es dominado por la industria alimentaria en donde grandes compañías multinacionales se lo dividen e impactan sobre los clientes cada vez más exigentes, se destaca una tendencia actual que es la elaboración de dietas especializadas, 100% naturales y biológicamente diseñadas para los animales, estas son las famosas dietas BARF, que logran arañar una porción mínima de la industria alimentaria en donde los jugadores más destacados son Nestlé con el 27%, Contegral 19%, Marte Ltda. 14%, Solla S.A. 7%.(Euromonitor, 2016)

En menor proporción el mercado de los productos diferentes de alimentos o servicios para animales domésticos, en el año 2016 llegó a US\$16 millones con una proyección

de US\$20 millones para el 2021, es decir que proyecta un crecimiento del 24% y en este mercado si existe una amplia gama de jugadores, productos y servicios como por ejemplo medicina pre-pagada para la mascota, ropa, suplementos dietarios y servicios de salud.

En los últimos años, ha tomado protagonismo el tema de la inhumación o cremación de la mascota en la actualidad se encuentran jugadores importantes a nivel nacional como Funeravet (Funeravet, 2016) y Mascopaz (Mascopaz, 2016) en la ciudad de Bogotá, Paraíso de las Mascotas en la Ciudad de Pereira (Fundación Paraíso De La Mascota, 2016), estas empresas prestan los servicios de cremación individual y colectiva para mascotas.

A nivel local, en este momento se destaca un jugador que es Tierra de Mascotas (Tierra De Mascotas, 2016), pero únicamente presta el servicio de Inhumación o parque cementerio.

De acuerdo con la información encontrada en el mercado mediante las entrevistas hechas a las empresas que prestan este servicios en otras ciudades, a los centros veterinarios visitados y a las encuestas realizadas, se definen las siguientes oportunidades y amenazas para el sector:

- El servicio de cremación de mascotas, es un servicio altamente regulado en cuanto a la administración y controles de los hornos crematorios y a las emisiones de gases contaminantes por lo cual no es fácil entrar a competir por los altos costos de lograr un estándar de operación autorizado con licencia del Ministerio de ambiente y Desarrollo Sostenible.

- Por otro lado se requiere contar con una capital importante para la constitución del negocio y la compra de su activo más importante que es el horno, cuyo valor de mercado oscila alrededor de \$200 millones de pesos.
- No existen competidores a nivel local, por lo cual no existiría rivalidad en la ciudad de Cali. Pero si hay empresas que ofrecen productos sustitutos como la inhumación pero los precios de mercado son muy parecidos.
- En cuanto al poder de negociación de los clientes, encontramos un mercado afectado en los segmentos o target más altos cuya disposición a pagar ha bajado en los últimos años y que adicionalmente puede ver muy afectada la capacidad cuando la mascota es sometida a tratamientos para salvarle la vida y este objetivo no se logra, se considera que el poder de negociación de los clientes puede ser alto y este puede ser minimizado vía precio.
- En cuanto al poder de negociación de los proveedores; estos tienen un alto poder a la hora de negociar y prestar los servicios con sus hornos crematorios, por lo exclusivo de este servicio, pues son muy pocas las empresas certificadas y que realizan la actividad de forma legal.
- La dinámica que gira actualmente en torno al cuidado de las mascotas hacen sumamente atractivo este sector por lo cual la creación de nuevos negocios se viene incrementando como se pudo constatar en las entrevistas y las investigaciones que se realizaron; pero en específico en el negocio de la cremación, los altos costos en los que se debe incurrir para el montaje de este tipo de empresa y el nivel de regulación reduce la entrada de nuevas empresas competidoras directas al mercado.

De acuerdo a lo anterior, Pet-bye está desarrollando un modelo de negocio que disminuya la inversión inicial y dé ventaja en cuanto a la disminución de costos, y del cumplimiento de la normatividad vigente. Integrándose a las empresas que actualmente existen dedicadas a la prestación de servicios de cremación y que no necesariamente son crematorios exclusivos para mascotas, desde este punto de vista el mercado sí permitiría la entrada de nuevos competidores de manera más dinámica pues las barreras de entrada se minimizarían.

1.2. El Servicio.

El servicio ofrecido consiste en brindar a las personas la oportunidad de despedir a su mascota de una manera digna y sencilla. El vínculo sentimental que se genera entre una persona y su mascota es muy estrecho hasta el punto de convertirla en un miembro más de la familia y la pérdida de este ser puede llegar a generar un duelo que no todas las personas manejan de la misma manera y que incluso puede requerir un tratamiento especial es por esto que el servicio de cremación permitirá que los propietarios de las mascotas puedan disponer el cuerpo de la mascota sin afectar el medio ambiente y sin sentir una sensación de abandono a su gran amigo.

La Ley 1774 de enero 6 de 2016 dicta las responsabilidades de los dueños de las mascotas para con estas y La ordenanza No 343 de enero 5 de 2012 Artículo 64 establece las sanciones en las que puede incurrir el propietario de un mascota con la disposición inadecuada de los restos de la misma (Asamblea Departamental del Valle del Cauca, 2012) **“Incurrirá en sanción de 5 salarios mínimos legales vigentes diarios quien arroje un animal muerto a predio ajeno, vía pública o sitio público”**

Por otra parte en las entrevistas realizadas a los veterinarios y/o centros veterinarios se ha detectado que los propietarios no saben qué hacer con los cuerpo de las mascotas muertas, quedando a merced de la cremación ofrecida por las clínicas veterinarias en los centros de zoonosis cuando la muerte se da en la atención veterinaria y sin ninguna opción diferente a la inhumación (Entierro) en sitios no permitidos y sin los adecuados controles y medidas sanitarias o simplemente botarla a la basura cuando muere en la casa; esto último se determinó por medio de entrevistas realizadas a propietarios de mascotas antes de realizar la encuesta y por la misma encuesta, en dónde el 39% de los encuestados enterró la mascota en un lote cercano a su casa, el 22% lo enterró en el jardín de la casa y el 16% lo abandonó donde el veterinario.

Respondiendo a estas necesidades se diseñó el servicio de cremación de mascotas que tiene las siguientes características:

1.2.1. Cremación individual con devolución de cenizas en cofre.

La mascota es recogida en donde el cliente lo solicite, para ser llevada al centro de incineración, donde será incinerada sola y pasados un periodo que puede oscilar entre 4 y 5 días, se entregarán las cenizas en un cofre cinerario, con características similares a las de la imagen No. 1.

Imagen 1 Cofre Cinerario.



Fuente: (Hadescan Crematorio De Mascotas, 2016)

El cofre cinerario tendrá un diseño y color sobrio y elegante que permita la disposición de la misma en cualquier lugar de la casa como un recuerdo significativo e importante (Ritual) para quien así lo desea.

1.2.2. Cremación colectiva sin devolución de cenizas.

Es una opción recomendada para las personas que desean cremar a la mascota pero no quieren tener los restos.

La mascota es recogida en donde el cliente lo solicite, esta será llevada al centro de disposición de cuerpos de la empresa con el objeto de programar su cremación con otras mascotas pasados un período que puede oscilar entre 2 y 3 días.

El dueño de la mascota recibirá un recordatorio en caso que lo desee el cual consistirá en un retrato de su amigo con una base en la cual tendrá su huella impresa y una placa

con la leyenda que desee (Dependerá de la diligencia del dueño de la mascota el tiempo en la entrega del recordatorio).

Otra opción como recordatorio, será la de recibir una planta la cual podrá sembrar de manera simbólica donde disponga, en honor a su mascota.

Ambos modalidades de cremación vienen acompañadas de una serie de ofertas adicionales las cuales son:

- Acompañamiento especializado en el duelo. (Sesiones Psicólogo)
- Una porción del costo del servicio será utilizada para hacer donaciones a fundaciones dedicadas a rescatar mascotas abandonadas.
- En caso de que el dueño de la mascota fallecida lo desee, se contactará con alguna de las fundaciones aliadas, para realizar la adopción de una nueva mascota. La fundaciones son: Paraíso de la Mascota, Fundación Paz animal, Huellitas de Amor Cali, Danzanimal, Federación de comités de Liberación Animal, Defensa Animal, Sentir Animal, Refugio Animal Villa Lorena, Fundación Amigo Animal, Fundación Unidad Animal y Amor Animal; con esto contribuiremos a la disminución de animales abandonados.
- Actualmente en la ciudad de Cali no se presta el servicio de cremación de mascotas, pero existen servicios sustitutos, como el parque cementerio para mascotas o las clínicas veterinarias envían los restos de las mascotas como residuos Biológicos para ser cremados pero sin agregar ningún tipo de valor emocional representativo.

1.2.3. Servicios competidores.

En la ciudad de Cali en la actualidad hay un servicio de parque cementerio reconocido y con una trayectoria de más de 10 años en el municipio de Jamundí esta empresa se llama Tierra de Mascotas y es el competidor más fuerte en el mercado

Otro prestador del servicio es el centro de Zoonosis de la ciudad, pero ellos no prestan el servicio de cremación de manera directa según consulta realizada directamente con la entidad, son intermediarios entre el cliente y las grandes empresas dedicadas a la cremación y disposición final de los residuos biológicos.

En la tabla No 2. Se listan los competidores que prestan los servicios en la ciudad de Cali, estos se identificaron por medio de las páginas web en las que hacen su oferta, pero al realizar la consulta con cada una de las organizaciones se encuentra que solamente una de las cuatro empresas presta el servicio de parque cementerio en la ciudad de Cali y ninguna el servicio de cremación, también se detectó que algunas de estas empresas ofertan su servicio a nivel nacional, pero a la hora de llamar a solicitarlo, se encontró que únicamente lo prestan en ciudades diferentes de Cali por lo cual el análisis toma como referencia varias ciudades del país.

Tabla 2 Servicios de los Competidores.

SERVICIOS DE LOS COMPETIDORES			
COMPETIDOR	PRESTA EL SERVICIO EN:	SERVICIOS.	PRECIO
Tierra de Mascotas Cementerio de Mascotas.	Cali	Servicio de inhumacion (cementerio) individual Premium	Dependientdo del Tamaño entre \$300.000 y \$500.000
		Servicio de inhumacion (cementerio) individual Basico	Dependientdo del Tamaño entre \$200.000 y \$400.000
		Servicio de inhumacion (cementerio) colectivo	Dependientdo del Tamaño entre \$150.000 y \$250.000
		Eutanasia	No disponible el precio.
Mascopaz	Bogotá	Cremación básica colectiva	Tamaño medio \$150.000
		Cremación individual	Tamaño medio \$450.000
		Bosque cenizarío	Información no disponible
Funerales del valle	Bogotá y Medellín	Cremación, Sala de Velación 2 horas y Cofre	Dependientdo del Tamaño entre \$380.000 y \$550.000
Funeravet	Bogotá	Cremación basica	Dependientdo del Tamaño entre \$130.000 y \$230.000
		Cremación Individual	Dependientdo del Tamaño entre \$600.000 y \$750.000
		Cementerio	Dependientdo del Tamaño entre \$650.000 y \$800.000

Fuente: Elaboración Propia.

La principal debilidad detectada para la competencia en el análisis de mercado radica en que ninguna de las empresas presta el servicio de cremación en la ciudad de Cali, pese a promocionarlo por medio de los canales de comunicación como el internet, en el Anexo No 2 se hace una análisis de fortalezas y debilidades de los competidores encontrados.

Para Pet-bye la mayor fortaleza, es la prestación del servicio de cremación en la ciudad de Cali, adicional a un servicio de apoyo diferenciado del de la competencia, pues se dará apoyo en el duelo por parte de un profesional y unos costos fijos controlados. Y la principal debilidad es la falta de reconocimiento en el mercado.

1.3. Clientes.

Según investigación realizada en el segundo semestre del año 2015 para la materia de GESTION DE MERCADO II del MBA cuyo objetivo era elaboración de un plan de mercadeo para el lanzamiento de un producto alimenticio para mascotas, el cual se encuentra dentro del mismo segmento analizado para esta investigación, se identificaron perfiles de clientes, y se encontró que los clientes objetivos son los adultos mayores de 30 años con ingresos superiores a 3 SMMLV propietarios de mascotas y que se preocupen por el medio ambiente,

Al realizar la clasificación por hogares se identificaron 3 tipos de segmentos de mercado según su tipo pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 por su mayor poder adquisitivo y mayor disposición de recursos para gastar en sus mascotas en los estratos 4, 5 y 6 y el estrato 3 por que la población de mascotas en este estrato es mayor al 37% del total para la ciudad de Cali. Dentro de estos hogares se encuentran:

- Familias con niños: donde la mascota se convierte en la compañía y diversión de los niños de la casa.
- Parejas (recién casados o con los hijos fuera de casa-Pet Parents): La mascota llena el espacio de los niños de la casa, es tratado como un miembro de la familia.
- Solteros (entre los 25 y 50 años): La mascota es su mejor amigo, los espera todos los días en la casa.

Y según su comportamiento o las costumbres de los amos, los tipos de segmento de mercado identificados son 2 clasificados como liberales que se caracterizan por ser personas

informadas, que buscan nuevos productos, que usan redes sociales, buscan el bienestar de su mascota, consumen productos de calidad y consultan a los veterinarios y los conservadores quienes no consultan permanentemente las redes sociales, no realizan fácilmente cambios en sus hábitos y su mascota es compañía y diversión para sus hijos.

Dentro de las segmentaciones iniciales se destaca un segmento que se denomina los "PET PARENTS" quienes básicamente son parejas jóvenes cuya prioridad es la realización profesional y personal, que aplazan la paternidad para cuando han alcanzado sus objetivos y que expresan todo su amor como padres a una mascota quien goza de los privilegios de un hijo.

Así mismo se realizaron, 98 encuestas en agosto de 2016 (Ver Anexo No 1 Encuesta Estudio de Implementación de un Crematorio de Mascotas en la Ciudad de Cali) y se pudo establecer que:

- Al preguntar si ¿Conoce alguna empresa que preste los servicios de parque cementerio para mascotas o los servicios de cremación individual o colectiva para sus mascotas? El 84.4% de los encuestados no conocen una empresa que preste estos servicios en la ciudad de Cali, y al preguntarles si tuvieran la posibilidad de elegir entre el servicio de parque cementerio y cremación para mascotas ¿Cuáles de los dos servicios elegirían? el 79% prefiere el servicio de cremación. Lo que muestra que existe un porcentaje importante de propietarios de mascotas, con un servicio insatisfecho en el mercado.

- De la totalidad de los encuestados, el 86% tiene perros o gatos como mascotas, estas mascotas en especial son a las que el estudio de la creación del crematorio de mascotas está enfocado.
- El servicio oportuno, amable y cordial, la cremación individual y la minimización del impacto ambiental, son los atributos más valorados por las personas que respondieron la encuesta. El precio, el cofre cinerario y la posibilidad de adoptar otra mascota son también importantes, pero juegan un papel secundario. Los propietarios de las mascotas según la encuesta están dispuestos a invertir al momento de la muerte de su mascota en el servicio de cremación colectiva entre \$50.000 y \$200.000 un 67,6% pero se debe hacer la salvedad que los estratos en donde más se repite esta tendencia son los 3,4 y 5 según la encuesta y contrario a lo esperado el estrato 6 es el de más baja disposición a pagar colocando como tope máximo de inversión \$100.000.
- En el caso de la cremación individual, la disposición a pagar para un 78,4% de los encuestados establece como tope un valor de \$300.000 y un 16,2% eleva su disposición a pagar hasta los \$400.000. Igual que en la disposición de la cremación colectiva los estratos 3,4 y 5 son los que mayor disposición muestran.
- Aunque la entrega de un cofre cinerario, no es lo más importante para los encuestados, sí se logra establecer que la cremación individual es la preferida de los propietarios de las mascotas, pero su disposición a pagar no es acorde a los costos en los que se puede incurrir en este tipo de cremación, por lo cual se

propone dada la acogida en la investigación, los planes exequiales como principal forma de pago, en el estudio estos tiene una aceptación del 39,1%.

- A la hora de informarse, los propietarios de las mascotas tiene muy en cuenta las recomendaciones del veterinario en primera instancia, luego tienen en cuenta las opiniones o recomendaciones de sus amigos y también consultan canales especializado en internet, lo cual ratifica que las clínicas veterinarias y los médicos veterinarios, son un aliado estratégico para el negocio por lo cual se propondrá implementar una estrategia de push orientando los esfuerzos de comunicación y de promoción hacia los veterinarios.

2. PLAN DE MERCADEO

2.1. Segmento de Mercado.

Dado el `boom` de la tenencia de mascotas en los últimos años, la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) contrató un estudio con la firma B&Optimos con el fin de cuantificar el negocio.

El ejercicio consistió en preguntarle a los determinadores de compra de los hogares si tenían mascota, de qué tipo y en dónde adquirirían el alimento correspondiente. La primera sorpresa es que más de la tercera parte de los hogares colombianos tiene mascota, es decir, el 37% de ellos.

El favorito es el perro con el 69% para el agregado, seguido, bastante lejos, por las aves o los pájaros.

El análisis también evidencia que en las familias de estratos socioeconómicos altos es donde más se tienen este tipo de animales. Aquí el porcentaje en los hogares alcanza el 44%, mientras que en los estratos socioeconómicos bajos éste es de 33%.

Otro estudio del año 2004 realizado por la secretaria de salud pública de Cali revelo los siguientes datos de la población de Canino y Felinos.

- En las 21 comunas del municipio la población de Caninos era de 145.000 para el año 2004.
- De estas, se destacan las comunas 2, 13, 15, 17, 18, 19 con una relación de Humanos / Canes así 18,38, 18,14, 18,14, 21,40 22,54, 17,68 y 20, 13 respectivamente. Para un total de 40.354 canes.
- De las comunas mencionadas, se debe destacar que la comuna 2, 17, 18 y 19 es donde mayor concentración de estratos socioeconómicos altos existen y por ende acá es donde debemos focalizar nuestras estrategias de mercadeo.
- A nivel de felinos estas mismas comunas concentraban una población de 4.993.

Basado en lo anterior y en la descripción de nuestro consumidor final nuestro servicio estará dirigido a población de estrato socioeconómico 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali, ubicada en las comunas 2, 13, 15, 17,18 y 19 con ingresos superiores y que tengan la capacidad de invertir en sus mascotas.

2.2. Estrategia de posicionamiento del servicio en el mercado.

Para desarrollar nuestra estrategia de posicionamiento partimos de la base de la variable APRECIO que el amo siente por su mascota y consideramos que esta variable es directamente proporcional a la disposición que el propietario tiene para gastar en su mascota, por lo cual a mayor aprecio, mayor será la disposición a pagar del amo para lo que se refiere a su mascota.

Enmarcados dentro de estas dos variables se consideran 6 atributos a los cuales apunta el servicio y respecto de los cuales se busca posicionarlo; estos se relacionan y describen en la el Anexo No 3 y son: Legalidad, facilidad, manejo adecuado de residuos, despedida digna, conservación restos de la mascota y amor y compromiso hasta el final.

Al observar la matriz del anexo 3 la estrategia de Pet-bye se focaliza en el resaltar el alto aprecio que el propietario tiene por la mascota, esto representara la posibilidad de cobrar un alto precio acorde con la actualidad del mercado y con lo cual se pretende focalizar a los propietarios a la adquisición del plan exequial.

2.3. Estrategia de Branding.

Se desea que el nombre Pet- bye sea de fácil recordación, que sugiera el atributo principal con el que el servicio se quiere identificar que es el amor y compromiso hasta el final con el amigo fiel, se debe corresponder con lo que la empresa quiere, que es perpetuar el recuerdo de la mascota, debe ser sencillo y emotivo y que evoque ese último acto de amor para con la mascota.

Logo: En la actualidad no se tiene ninguno elegido, está en proceso de elaboración.

El logo Representa la huella que los animales dejan en nuestros corazones a lo largo de sus vidas, en especial cuando se convierten en seres tan amados con los cuales compartimos diferentes emociones y quienes siempre están dándonos lo mejor de ellos.

El objetivo es tener un logo sencillo de máximo 3 tintas entre pasteles y negro buscando reflejar una imagen amistosa y sobria.

2.4. Estimación de demanda y política de precios.

Según el Estudio de Factibilidad para el Centro de Vigilancia y Control de Zoonosis y de Protección Animal del Municipio de Cali realizado en el año 2011 por la secretaria de salud pública municipal de la ciudad de Cali, la población de Canes y Felinos se distribuye de manera similar a como se distribuye la población de personas en la ciudad es decir el 50% de la población se encuentra en estratos 1 y 2 y el 50% restante en los estratos 3, 4, 5 y 6.

También estima la población de felinos y caninos de la ciudad de Cali en 254.109 para el año 2011, de los cuales 201.006 son mascotas residenciales y 53.103 son mascotas callejeras y de estas últimas el 77% que equivale a 40.889 son mascotas callejeras pero con dueño.

Otros resultados importantes para el análisis y proyección de la población de mascotas caninos y felinos son las tasas de natalidad y mortalidad las cuales se estimaron en 14,33% y 8,27% para caninos y 14,22% y 5,42% para felinos respectivamente.

Con las cifras anteriormente analizadas se procedió a realizar una proyección de crecimiento de la población de mascotas para la Ciudad de Cali desde el año 2011 hasta el año 2020, basándose en la proporción de viviendas por estrato socio económico en la ciudad de Cali y con enfoque exclusivo en los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6

Tabla 3 Proporción de viviendas con animales por estrato socioeconómico en Santiago de Cali.

ESTRATO	PROPORCION DE CANINO POR ESTRATO	POBLACION DE CANINOS POR ESTRATO	PROPORCION DE FELINOS POR ESTRATO	POBLACION DE FELINOS POR ESTRATO
1	25,30	43.337	23,53	6.989
2	24,00	41.105	27,94	8.299
3	35,83	61.379	33,82	10.047
4	8,69	14.880	8,33	2.475
5	5,43	9.300	5,39	1.602
6	0,76	1.302	0,98	291
		25.482		4.368

Fuente: Elaboración propia.

A la población de caninos y felinos resultantes para los estratos 4, 5 y 6, se les aplico la tasa de mortalidad y natalidad del estudio para proyectar las poblaciones estimadas para los años 2012 hasta el 2020, los resultados se muestran en la tabla No 5.

Como resultado de la proyección, se estimó que para el año 2017 el número de mascotas (caninos y Felinos) que morirán en la ciudad de Cali en los estratos 4, 5 y 6 es de 43.515 de las cuales 36.270 son Caninos y 7.245 son felinos.

Una vez obtenidas estas cifras se aplicó la tasa de mortalidad para Felinos y Caninos (5,42% y 8,27%) y los resultados de la encuesta realizada para analizar la viabilidad de la puesta en marcha del negocio de cremación, puntualmente en la pregunta No 6. **(Anexo No 1.)**

Tabla 4 Población de caninos y felinos estratos 4,5 y 6 proyectada 2012 - 2020.

Poblacion Caninos y Felinos estratos 4, 5 y 6 Proyectada 2012 - 2020			
Tasa de mortalidad anual del estudio año 2011.	8,27%	5,42%	
	Canino	Felinos	Total
Estimación Población 2012	27.026	4.752	31.779
Estimación Población 2013	28.664	5.171	33.835
Estimación Población 2014	30.401	5.626	36.027
Estimación Población 2015	32.243	6.121	38.364
Estimación Población 2016	34.197	6.659	40.857
Estimación Población 2017	36.270	7.245	43.515
Estimación Población 2018	38.468	7.883	46.350
Estimación Población 2019	40.799	8.577	49.375
Estimación Población 2020	43.271	9.331	52.602

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de esta pregunta muestran que el 54,3% de los encuestados cree que podría cremar su mascota al momento de su muerte o lo pensará en el momento que esto pase, por ende al total de la proyección de mortalidad de mascotas se les ajustó con este porcentaje dando como resultado las proyecciones de mortalidad de la tabla No 6.

Se define que el objetivo es atender el 10% de esta demanda ajustada para la cremación individual y colectiva en los próximos 4 años y cuyos servicios se cobraran de contado.

Otra demanda que se debe estimar es la de pago de plan exequial la cual generará la segunda fuente de ingresos. Según los resultados de la encuesta PARA EL ESTUDIO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CREMATARIO DE MASCOTAS EN LA CIUDAD DE CALI (**Anexo No 1.**) el 39% de los encuestados preferiría esta forma de pago, pero se considera para las proyecciones una participación 30% sobre la demanda ajustada.

Tabla 5 Preferencia de los propietarios por la cremación de mascotas y propietarios que no saben qué hacer en ese momento.

Demanda Ajustada al 54,3%			
Propietarios que prefieren la cremación y Propietarios que no saben que hacer al morir su	54,30%		
	Canino	Felinos	Total
Muertes de mascotas 2016	1.536	196	1.732
Muertes de mascotas 2017	1.629	213	1.842
Muertes de mascotas 2018	1.727	232	1.959
Muertes de mascotas 2019	1.832	252	2.085
Muertes de mascotas 2020	1.943	275	2.218

Fuente: Elaboración Propia.

Lo anterior da como resultado las proyecciones de demanda para las cremaciones de mascotas y los planes exequiales desde el año 2017 hasta el año 2020 que será 143, 404, 589 y 775 cremaciones respectivamente. Incluida la demanda de cremaciones generada por el plan Exequial, que se estimó en el 8% basado en la tasa de mortalidad ponderada entre Caninos y Felinos.

Tabla 6 Demanda potencial plan exequial y cremación individual.

Demanda Potencial Pago de Contado.			
Objetivo del proyecto es cautivar del potencial un	10%		
	Canino	Felinos	Total
Demanda Pago Contado 2016	154	20	173
Demanda Pago Contado 2017	163	21	184
Demanda Pago Contado 2018	173	23	196
Demanda Pago Contado 2019	183	25	208
Demanda Pago Contado 2020	194	27	222

Demanda Potencial Plan Exequial			
Objetivo del proyecto es cautivar del potencial un	30%	en 4 años	
	Canino	Felinos	Total
Demanda Plan Exequial 2016	461	59	519
Demanda Plan Exequial 2017	489	64	553
Demanda Plan Exequial 2018	518	70	588
Demanda Plan Exequial 2019	550	76	625
Demanda Plan Exequial 2020	583	82	665

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los precios se presenta la tabla No 7. De tarifas según el servicio seleccionado y el peso de la mascota.

Tabla 7 Tarifario de Servicios.

TABLA DE TARIFAS	PERROS	GATOS
CREMACIÓN INDIVIDUAL		
Pequeño	\$ 450.000	\$ 500.000
Mediano	\$ 500.000	
Grande	\$ 550.000	
HURNA CENISARIA	\$	60.000,00
CREMACIÓN COLECTIVA		
Pequeño	\$ 120.000	\$ 120.000
Mediano	\$ 120.000	
Grande	\$ 150.000	
PLAN EXCEQUIAL		
Tarifa Unica	\$ 20.000	\$ 20.000
HURNA CENISARIA	\$	60.000,00

Fuente: Elaboración Propia.

3. ANÁLISIS TÉCNICO.

3.1. Proceso Logístico.

El servicio prestado por la empresa sustenta su modelo como un operador logístico o intermediario entre el cliente y el proveedor de los servicios de cremación en otra ciudad. Como tal no se utiliza ningún equipo especializado como por ejemplo un horno, para el cual se debe cumplir cierto protocolo a nivel ambiental y legal.

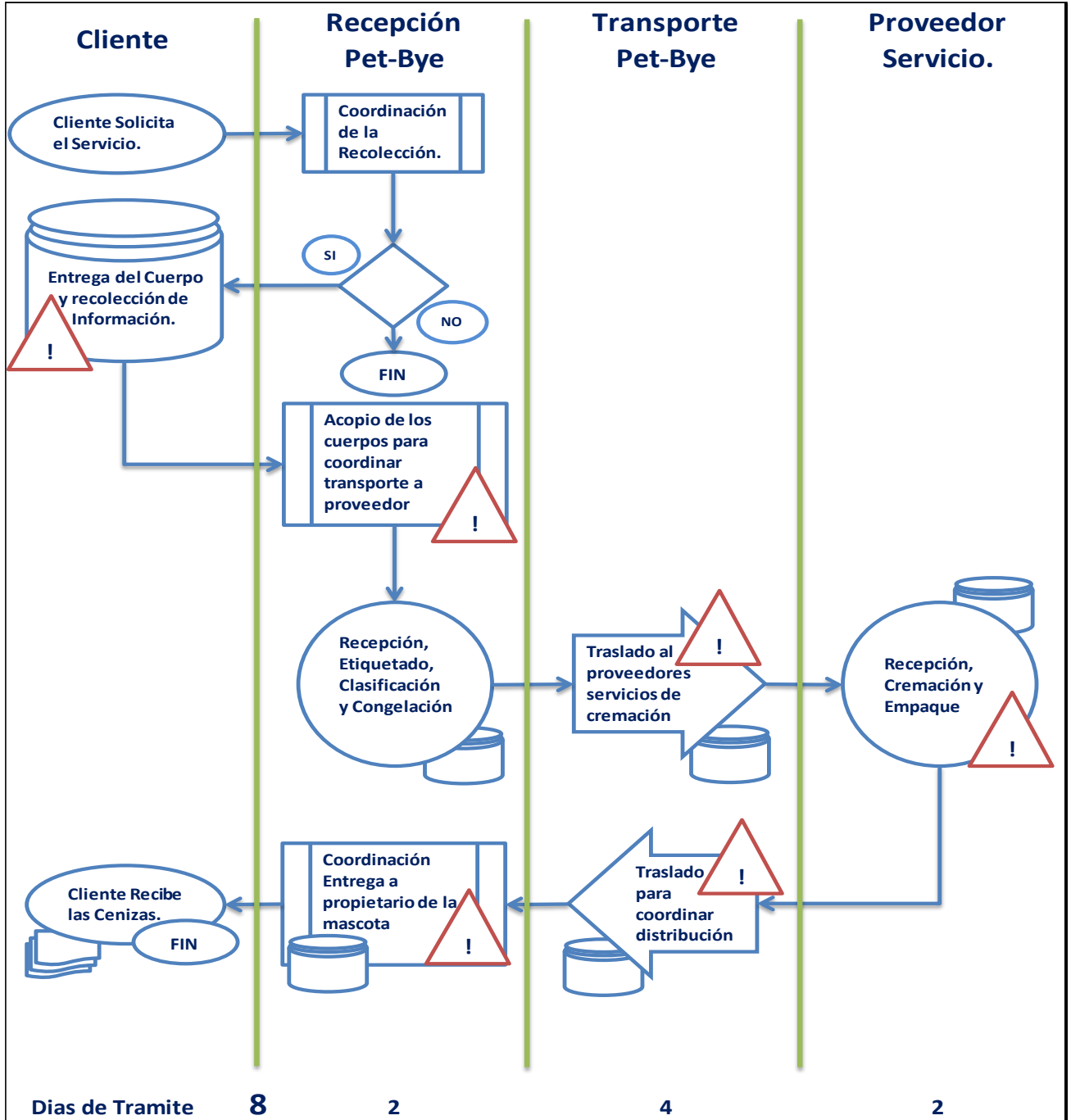
En el proceso de cremación individual se destacan básicamente cuatro etapas muy importantes que son primero la entrega de la mascotas por su amo a Pet – Bye, segundo el acopio de cadáveres y traslado para su cremación al proveedor de servicios, tercero la cremación por parte del proveedor y cuarto el traslado y entrega de las cenizas al clientes; este procesos tiene una duración estimada de 8 días.

El proceso de creación colectiva, es igual, pero no se entregan cenizas al propietario de la mascota después de cremada, sino un recordatorio y el proceso dura aproximadamente 4 días.

A continuación se presenta el esquema del proceso resaltando aspectos muy importantes como, la recepción del cadáver de la mascota y la adecuada cadena de custodia para evitar confusiones de los cuerpos.

En la imagen No. 2. Se muestra el proceso de manera detallada con los controles respectivos en cada etapa.

Imagen 2 Proceso de servicio logístico para la recepción y cremación del cadáver de la mascota.



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Proveedores.

Los proveedores de Pet–bye serán complementarios y claves para la empresa pues son parte integral del proceso, especialmente la empresa que prestará el servicio de cremación, a continuación en el Tabla No. 8. Se hace una relación de los mismos.

Se destaca dentro de los proveedores el de la cremación CIELO DE MASCOTAS quienes están ubicados en la ciudad de Pereira, ellos prestarán los servicios de cremación Individual, el tiempo estimado por ellos para la cremación de mascotas oscila entre 2 y 3 horas dependiendo de su tamaño y posterior a la cremación realizan la entrega de las cenizas de la mascota en los cofres correspondientes y en la ciudad de Pereira.

Tabla 8 Relación de Proveedores

CONCEPTO	PROVEEDOR	CIUDAD
Proveedores de Equipos y Muebles		
Refrigerador	Por definir.	Cali
Mantenimiento de Equipos	Por definir.	Cali
Equipos de Oficina	Homecenter	Cali
Proveedores de Servicios de Cremación		
Cremación Individual	Cuelo de Mascotas Pereira	Pereira
Cremación Individual (Contingencia)	Paraiso de la Mascota	Pereira
Hosting de Internet	Parcialmente definido Diego Alexander Melo.	Cali
Proveedores de Insumos		
Hurna cenisaria	Aliexpress	Web.
Bolsas para el empaque de los cadáveres	Plásticos y Calibrados SAS	Cali.
Etiquetas	Por definir.	Web.
Aseo y Cafetería	Por definir.	
Papelería	Universal Papeleria	Cali
Material Publicitario	Jagor Publicidad	Cali

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Sistemas de Control.

3.3.1. Control de identificación de la mascota.

Para garantizar que el servicio sea prestado de manera correcta y que las cenizas entregadas al propietario de la mascota, en efecto son las esperadas, es clave a la hora de vincularse al servicio, que la información de propietarios y de la mascota se diligencie de manera correcta en los formularios de vinculación de la página web.

Posterior a la vinculación al servicio se realizará de parte de Pet – Bye una validación por medio de una llamada telefónica para confirmar que los datos hayan sido correctamente diligenciados.

Al momento de la prestación del servicio el funcionario encargado de recoger la mascota, previa identificación, procederá a validar la información de la ficha de control en donde están plasmados los datos de la mascota suministrados en la inscripción y posterior a esta validación realizara la firma del formulario junto con el propietario de la mascota fallecida para dejar constancia de la entrega y recepción.

Una vez la mascota este en el centro de acopio se empacará en una bolsa de color rojo, especialmente diseñada para el manejo de residuos biológicos y sobre esta se colocará una etiqueta plastificada la cual se diligencia con tinta indeleble para garantizar la adecuada identificación en la cadena de acopio en frio, transporte y cremación.

Nuestro proveedor de servicios de cremación debe garantizar que la mascota cremada, sea la misma entregada en el cofre cinerario, este proceso hace parte de sus controles

internos. Este control se hace efectivo mediante el diligenciamiento de la planilla de entrega de los cuerpos al proveedor, en la cual van plenamente identificados con sus características, cada una de las mascotas, también estarán identificadas por un código numérico que va en la etiqueta de cada mascota entregada, al momento de la cremación, el operador del horno debe validar que el código de la etiqueta corresponda al de la planilla y que las características del animal como especie, raza, tamaño y color del pelaje coincidan con las de la planilla. La etiqueta tendrá una parte desprendible, la cual se conservara, para que después del procesos de cremación sea colocada en la urna para la posterior identificación de a quien corresponden las cenizas recibidas, las cuales se entregaran con la planilla de confirmación de entrega por parte del proveedor. Para ambos procesos se utilizan las formas de conformidad de entrega y de recibido de mascotas al proveedor de servicios funerarios.

3.3.2. Control de los recaudos de pagos de contado.

Otro proceso a controlar es el del sistema de recaudo de los pagos por los servicios prestados o por los planes exequiales. Para los servicios prestados con pago de contado, será clave ofertar a los clientes mecanismos de pago como datafono, y botón de pagos PSE adicional a la opción de pago en efectivo, esto permitirá que el área administrativa controle y concilie los recaudos prácticamente en línea garantizando la protección del flujo de caja de la empresa.

3.3.3. Control de recaudos planes exequiales.

Para los planes exequiales se elaboró un contrato que incluye los términos y las condiciones de la prestación del servicio y las posible causas de la no prestación del mismo,

como por ejemplo la mora en los pagos de las mensualidades en qué punto son causal de no prestación servicio.

Así mismo, para llevar un control diario de las cuotas recaudadas, se contratará la prestación de un servicio de recaudos electrónicos con una entidad financiera con el cual se pueda tener plena identificación del pagador del servicio, estos esquemas de recaudo son de bajo costo y entre ellos está el botón de pagos PSE, el recaudo electrónico vía Baloto o los recaudos directos con consignaciones en oficina. El esquema de recaudo permite hacer un seguimiento diario y preciso de quienes realizan los pagos, manteniendo la cartera actualizada.

3.3.4. Control de mantenimiento de equipos.

Se diseñará según las especificaciones del fabricante de los refrigeradores que son los equipos más importantes un cronograma anual de mantenimientos, con el objetivo de mantener la refrigeración de los cuerpos en buen estado y que esta parte crítica del proceso no falle.

3.4. Insumos.

Los insumos utilizados en la prestación del servicio son varios y de diferente índole, pero el foco debe apuntar a los utilizados en el proceso de cremación, los cuales son la esencia del negocio y se concentran en los relacionados en la tabla No. 5. Con un valor estimado por evento de aproximadamente \$10.000 por cada recolección de cadáver. Tabla No 9.

Tabla 9 Insumos utilizados por evento.

Insumos	Presentación	Precio	Precio Unitario	Uso por evento
Guantes desechables	CAJA x 100	\$ 14.000	\$ 140	\$ 140
Tapabocas	CAJA x 50	\$ 7.000	\$ 140	\$ 140
Paños de Limpieza	ROLLO x 70	\$ 17.000	\$ 243	\$ 243
Bolsas Plásticas Rojas de 90 x 120	KILO x 30	\$ 7.000	\$ 233	\$ 233
Bolsas Plásticas Rojas de 50 x 80	KILO x 50	\$ 5.500	\$ 110	\$ 110
Cinta embaladora	CAJA x 5	\$ 54.990	\$ 10.998	\$ 2.200
Etiquetas en Tyvek	CAJA x 1000	\$ 200.000	\$ 200	\$ 200
Marcadores sobre todo	CAJA x 12	\$ 43.900	\$ 3.658	\$ 732
Empaque de tela impermeable con cremallera	UNIDAD	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Total.		\$ 355.390	\$ 21.723	\$ 9.997

Fuente: Elaboración propia.

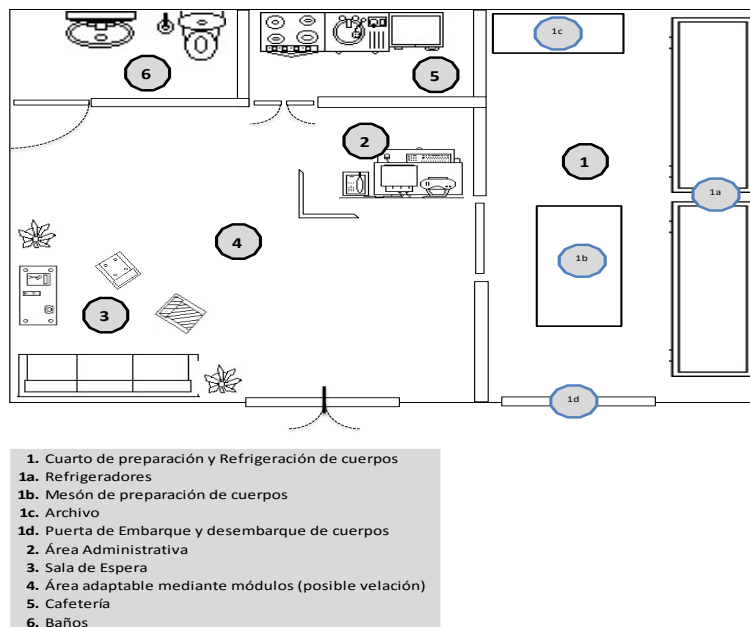
3.5. Distribución Planta y Equipo.

El sitio donde funcionará la empresa debe ser un local que como mínimo cuente con un área estimada de 40 mts² y que será dividido en 6 espacios claves, estos son el cuarto de preparación y refrigeración de cuerpos en el cual estará ubicados los refrigeradores donde se almacenarán los cuerpos de las mascotas, una mesa con la bandeja de preparación de los cadáveres y el archivo, esta área contará con dos puertas, una hacia el área administrativa y la sala de espera y la otra hacia el exterior de las instalaciones que servirá como área de embarque y desembarque de los cuerpos.

Las demás áreas son un área separada por una división a mediana altura donde se colocará una pequeña oficina para la atención de los clientes y el manejo de los asuntos administrativos, una sala de espera para los clientes y un área despejada, la cual puede ser adecuada para otros usos.

Y por último contara con un baño y una pequeña área de cafetería se presenta un plano con la distribución estimada en la imagen No. 3.

Imagen 3 Distribución del área de trabajo.

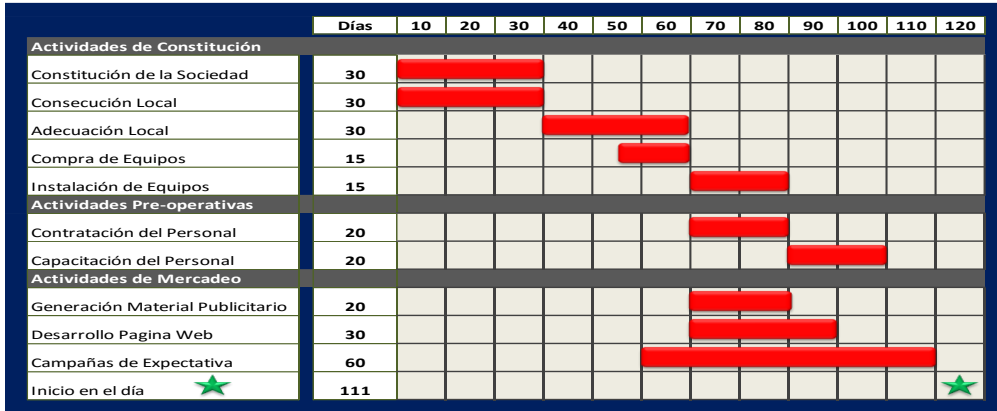


Fuente: Elaboración propia.

3.6. Plan de Implementación.

Para la puesta en marcha de la empresa se tiene un estimado de 111 días a partir del 15 de enero de 2017 distribuidos en actividades de constitución, pre-operativas y de mercadeo, para una mejor presentación de este cronograma se adjunta la imagen No. 4. La cual no coloca en contexto de las actividades de cada una de estas etapas.

Imagen 4 Planeación y Puesta en Marcha de Pet-bye en la ciudad de Cali



Fuente: Elaboración propia.

4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

4.1. Estructura organizacional.

Los socios de Pet-bye son Viviana Pérez Torres y Juan Marcelo Ramírez Estrada quienes realizarán aportes a capital para la constitución de la empresa por partes iguales estableciendo un capital pagado de \$10.000.000.oo.

Durante el primer año de operación, ninguno de los dos recibirá salario alguno con el objetivo de que estos recursos sean destinados a la capitalización de la empresa, una vez pasado este tiempo, la junta de socios determinará cuál será la contraprestación asignada a cada uno si la situación de la empresa lo amerita. Para el presente análisis se incluye trabajo con un salario base de \$690.000 para el pago a los trabajadores y en caso de que se dé el pago de un salario a los socios, este será de \$1.000.000 a partir del año 2, en caso de que la solvencia de la empresa lo permita.

Todas las decisiones que afecten la compañía se darán de común acuerdo entre los socios en la Junta de Socios. La estructura organizacional de la empresa será plana y muy liviana dado lo nuevo del negocio, pero esta se irá ampliando cada vez más a medida que Pet- Bye evolucione, a continuación en la Imagen No. 5. Se presenta una propuesta de estructura empresarial.

Imagen 5 Estructura Organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

4.2. Personal de Operación.

La planta de personal estará conformada por un administrador de punto quien es el encargado de realizar tareas administrativas como conciliación de cuentas, gestión de cobro, apoyo en campañas comerciales y apoyo en la preparación de los cuerpos si la actividad lo requiere.

El preparador, estará dedicado a la recepción de los cuerpos una vez el conductor los lleva a la empresa, a la preparación y empaque del cuerpo y a velar por la correcta congelación de los cuerpos mientras que son trasladados a la cremación.

El conductor es quien realizará la recolección de los cuerpos donde los clientes lo soliciten y la posterior entrega de las cenizas, llevará los cuerpos de las mascotas muertas a la empresa para su preparación y congelación y una vez a la semana será el encargado de llevar y entregar los cuerpos a la cremación con el proveedor.

En las etapas iniciales de la empresa el conductor podrá desempeñar los cargos de conductor y preparador simultáneamente y cuando la demanda lo requiera se dividirán las funciones. Se estima en este análisis que será a partir del segundo año de funcionamiento

En la tabla No. 10. Se presenta una proyección de la nómina mensual de la empresa en su etapa inicial.

Tabla 10 Nómina mensual (Salarios y honorarios).

CARGOS Y CONCEPTOS	PRESUPUESTO DE NOMINA			
	2.017	2.018	2.019	2.020
Total salarios mensuales	2.130.000	2.236.500	2.348.325	2.454.000
Total Auxilios de transporte	1.869.600	2.851.140	2.993.697	3.128.413
Total salarios anuales	17.040.000	26.838.000	28.179.900	29.447.996
Total prestaciones sociales	4.128.596	6.482.129	6.806.235	7.112.516
Total aportes parafiscales	681.600	1.073.520	1.127.196	1.177.920
Total seguridad social	3.582.149	5.641.884	5.923.979	6.190.558
Total carga prestacional	8.392.345	13.197.533	13.857.410	14.480.993
Total costo de la nómina	27.301.945	42.886.673	45.031.007	47.057.402
Prima Junio	0	1.118.250	1.174.163	1.227.000
Prima Diciembre	710.000	1.118.250	1.174.163	1.227.000
Vacaciones diciembre	710.000	1.118.250	1.174.163	1.227.000
Cesantías Febrero	1.420.000	2.236.500	2.348.325	2.454.000
Interes cesantías febrero	170.400	268.380	281.799	294.480
Pagos otros meses	24.291.545	37.027.043	38.878.395	40.627.923
Pago fijo mensual	3.036.443	3.085.587	3.239.866	3.385.660

Fuente: Elaboración propia.

La empresa en sus inicios prestará el servicio en horario de oficina que es de 8 AM a 12 M y de 2 PM a 6 PM de lunes a sábado y en la medida que el mercado lo justifique se empezarán a manejar jornadas adicionales o servicios especiales.

4.3. Políticas de Personal

El reclutamiento del personal será a través de anuncio publicado en los clasificados del periódico de circulación local o por medio de referencia de personas conocidas.

El proceso de selección se llevará a cabo en el lugar donde quedará ubicada la oficina de Pet-bye una vez la empresa ya esté constituida, pero para el inicio de las operaciones se realizara donde la gerencia lo estime conveniente, previo estudio de la hoja de vida y confirmación de referencias laborales, personales y familiares, que servirán de criterio a la persona encargada del procesos de selección durante la entrevista que se realizará a cada uno de los seleccionados.

Como política de contratación, se tendrá la realización de contratos de acuerdo con las decisiones que tome la gerencia (término indefinido y/o prestación de servicios), todo esto dentro de los términos de la legislación laboral Colombiana.

Como política salarial, se cancelará quincenalmente los salarios tanto para quienes tengan contrato a término fijo como para quienes sean contratados por prestación de servicio.

4.4. Perfiles de los Cargos.

4.4.1. Administrador.

PET - BYE CREMATARIO DE MASCOTAS	
Perfiles por Cargo.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: ADMIN ISTRADOR	Fecha:
Área: ADMINISTRATIVA	Jefe inmediato: Gerente General
No. Cargos iguales: Ninguno.	Cargos que supervisa: Preparador y Conductor.
Función principal: Administrar, gestionar y controlar la operación diaria de la compañía.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">- Validar en el portal Web, las solicitudes de prestación de Servicios.- Conciliación diaria de los bancos, validando el recaudo de la cartera de los planes acéquiales.- Control de las mascotas recibidas a diario para refrigeración mientras se hace la cremación.- Validar de las mascotas enviadas a cremación mediante la ficha de envío y control de mascotas. (Labor de revisión de la tarea del conductor y preparador).- Atender e informar sobre los servicios de la empresa a las personas que pregunten al respecto, por cualquier de los canales con los clientes o a los veterinarios de las clínicas.- Validar las cenizas de las mascotas recibidas de cremación mediante la ficha de envío y control de mascotas. (Labor de revisión de la tarea del conductor y preparador).- Las demás propias del cargo de administración.	
COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none">- Gusto y amor por los animales.- Experiencia en cargos de administración o contabilidad de mínimo 1 año.- Manejo de Office básico.- Comunicación interpersonal oral y escrita y capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.- Curso básico de manejo de residuos peligrosos.	
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">- Supervisión, Control, Manejo de dinero y Control de la Cartera.	
OBSERVACIONES:	
Vo.Bo. _____	
REVISADO: Octubre de 2016	

4.4.2. Preparador.

PET - BYE CREMATARIO DE MASCOTAS	
Perfiles por Cargo.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: PREPARADOR	Fecha:
Área: OPERATIVA	Jefe inmediato: Gerente General y Administrador
No. Cargos iguales: Ninguno.	Cargos que supervisa: Ninguno.
Función principal: Preparar las mascotas para la cremación desde el momento en que las recibe a sus amos.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">- Recibir las ordenes de recolección de parte del administrador e ir a las direcciones indicadas a recoger las mascotas.- Realizar la correcta identificación de la mascota fallecida y validar los datos de inscripción que hay en la base de datos de la empresa.- Realizar el empaque de la mascota con respeto por el dolor de los propietarios, con buena actitud de servicios y con amor hacia el ser fallecido.- Validar el correcto diligenciamiento de el formato de recepción de mascotas para cremación, diligenciándolo de manera correcta, completa y con el correcto etiquetado.- Entregar la mascota en sede de la empresa, para conservarla mientras es llevada a cremación.- Las demás propias del cargo.	
COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none">- Gusto y amor por los animales.- Disponer de los documentos que lo habiliten para conducir carros.- Manejo de Office básico.- Comunicación interpersonal oral y escrita y capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.- Curso de capacitación básico para conductores de vehículos que transportan mercancías peligrosas.	
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">- Control, validación y manejo de dinero.	
OBSERVACIONES:	
Vo.Bo. _____	
REVISADO: Octubre de 2016	

4.4.3. Conductor.

PET - BYE CREMATARIO DE MASCOTAS	
Perfiles por Cargo.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: CONDUCTOR	Fecha:
Área: OPERATIVA	Jefe inmediato: Gerente General y Administrador
No. Cargos iguales: Ninguno.	Cargos que supervisa: Ninguno.
Función principal: Manejar el vehículo encargado de recoger las mascotas, llevarlas a la cremación y luego entregarlas a su propietarios.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">- Recibir las ordenes de recolección de parte del administrador e ir a las direcciones indicadas a recoger las mascotas.- Realizar la correcta identificación de la mascota fallecida y validar los datos de inscripción que hay en la base de datos de la empresa.- Realizar el empaque de la mascota con respeto por el dolor de los propietarios, con buena actitud de servicios y con amor hacia el ser fallecido.- Validar el correcto diligenciamiento de el formato de recepción de mascotas para cremación, diligenciándolo de manera correcta, completa y con el correcto etiquetado.- Entregar la mascota en sede de la empresa, para conservarla mientras es llevada a cremación.- Las demás propias del cargo.	
COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none">- Gusto y amor por los animales.- Disponer de los documentos que lo habiliten para conducir carros.- Manejo de Office básico.- Comunicación interpersonal oral y escrita y capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.- Curso de capacitación básico para conductores de vehículos que transportan mercancías peligrosas.	
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">- Control, validación y manejo de dinero.	
OBSERVACIONES:	
Vo.Bo. _____	
REVISADO: Octubre de 2016	

5. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL.

5.1. Análisis Legal.

Pet-bye se constituirá como una Sociedad por acciones simplificada SAS dado las ventajas que se describen a continuación:

Ley 1258 de 2008

- Flexibilidad para la fijación de las regulaciones de funcionamiento de la empresa.
- Se facilita la constitución mediante documento privado.
- Se puede registrar una duración indeterminada de la sociedad.
- Permite un objeto social indefinido o indeterminado.
- La revisoría fiscal es obligatoria, solo cuando se superen los 3.000 smmlv.
- Facilidad en la operación, no es obligatorio tener junta directiva lo cual concentra el poder en el representante legal.
- En caso de liquidación no requiere aprobación por la Superintendencia de Sociedades.

El pago del capital con el cual se constituirá la sociedad, puede ser diferido hasta 2 años no exige la presencia de un revisor fiscal y flexibilidad en la reunión de los socios o accionistas.

Toda constitución de sociedades en Colombia estará regulada por: Artículo 110 del Código del Comercio, Ley 1014 de 2006 y Ley 1258 de 2008.

- Al Para el proceso de constitución se realizará: Redacción de la minuta de constitución.
- Autenticación de las firmas de la minuta.
- Inscripción del documento privado en el registro mercantil de la cámara de comercio de Cali
- Diligenciamiento del Formulario de Registro Único Empresarial (RUE).
- Diligenciamiento del Formulario de Inscripción en el RUT.
- Pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.
- Abrir cuenta bancaria a registrar en el RUT.

Entrega certificación de la cuenta bancaria en la Cámara de Comercio y en la DIAN para la entrega del RUT y el Registro Mercantil definitivo.

Y a la regulación para la constitución de la empresa el Decreto 2257 de 1986 Artículo 76, 89 y 90 contempla los requisitos a cumplir para el otorgamiento de licencias de funcionamiento y Artículo 106 en adelante las sanciones a las cuales se puede estar expuesto en caso de no cumplir la normatividad. Como sociedad por acciones simplificadas (SAS) será contribuyente del régimen ordinario común del impuesto de renta y complementario. Es contribuyente del impuesto de industria y comercio en la ciudad de Cali.

Con relación al impuesto sobre las ventas, IVA, las actividades desarrolladas por la empresa, son excluidas de este según el Artículo 476 del estatuto tributario; Numeral 2, Numeral 16 literal (o) y Numeral 14.

En cuanto a la normatividad a cumplir por la actividad de transporte de residuos biológicos con un potencial riesgo de Zoonosis se debe cumplir con el Decreto reglamentario 351 del 19 de febrero de 2014, Decreto 2676 de 2000 modificado por los Decretos 2763 de 2001, 1669 de 2002 y 4126 de 2005 y Decreto 16 09 del 31 de Julio de 2002.

Los cuales reglamentan ambiental y sanitaria mente la gestión integral en el transporte de los residuos generados en la atención en salud y otras actividades. (Específicamente Artículo 2° Numeral 8).

Para el cumplimiento de esta norma es muy importante que se minimicen los riesgos de zoonosis haciendo una separación física entre la zona de carga y el habitáculo del conductor y del o los acompañantes.

Otros Decretos que se deben tener en cuenta para el cumplimiento de la normatividad en el manejo de residuos peligrosos son: (Elaborado por Ofelia Díez A, 2012)

- Ley 430 de enero 16 de 1998: Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referente a los desechos peligrosos y otras disposiciones.
- Decreto 4741 del 30 de diciembre de 2005: Por el cual se reglamente parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos.
- Resolución Numero 1362 de 2007 por la cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el Registro de generadores de Residuos o Desechos Peligrosos, a que hace referencia el articulo 27 y 28 del decreto 4741 del 30 de diciembre de 2005.

5.2. Análisis Ambiental.

En este aspecto la empresa contribuirá a la protección del medio ambiente en el momento en el que hace una adecuada disposición y manejo de los recursos biológicos, los cuales serán dispuestos de acuerdo a la disposición legal y con las condiciones de salubridad indicadas.

La empresa que se subcontratará para realizar la actividad de cremación, está certificada por la secretaria de salud de Pereira y ha cumplido con las disposiciones legales de emisión de gases en cada una de las visitas semestrales realizadas por dicho ente de control durante el tiempo que lleva en el mercado, lo cual garantiza la minimización de los impactos negativos en el medio ambiente.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO.

6.1. Presupuesto de Ingresos.

Se estima que para el primer año de operación con una demanda en inicio baja, este alcance los \$84 millones para el primer año y que para el cuarto este supere los \$380 millones. Los ingresos provendrán de cuatro actividades que son Cremación Individual, Cremación Colectiva, Plan Exequial y cofre cinerario los estimados de estos se muestran en la Tabla No. 11.

Tabla 11 Presupuesto de Ingresos.

ITEM	Total	2018												Total	Total	Total
	2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018	2019	2020
Volumen estimado de ventas																
Cremación Individual	65.886.456	10.672.493	10.672.493	10.672.493	10.672.493	10.672.493	10.672.493	10.672.493	10.672.493	10.672.493	10.672.493	10.672.493	10.672.493	128.069.912	167.829.435	182.181.167
Cremación Colectiva	4.149.782	689.820	689.820	689.820	689.820	689.820	689.820	689.820	689.820	689.820	689.820	689.820	689.820	8.277.843	10.134.536	11.087.513
Plan Excequial	10.887.201	2.857.890	3.175.434	3.492.977	3.810.520	4.128.064	4.445.607	4.763.151	5.080.694	5.398.237	5.715.781	6.033.324	6.350.867	55.252.547	128.033.489	183.087.889
Cofre Cinerario cremación individual	3.473.187	577.350	577.350	577.350	577.350	577.350	577.350	577.350	577.350	577.350	577.350	577.350	577.350	6.928.195	8.482.166	9.279.766
Valor total de ventas (\$)	84.396.627	14.797.553	15.115.096	15.432.640	15.750.183	16.067.726	16.385.270	16.702.813	17.020.356	17.337.900	17.655.443	17.972.987	18.290.530	198.528.497	314.479.626	385.636.334
IVA o Impuesto al Consumo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anticipo Retefuente	5.063.798	887.853	906.906	925.958	945.011	964.064	983.116	1.002.169	1.021.221	1.040.274	1.059.327	1.078.379	1.097.432	11.911.710	18.868.778	23.138.180
Autorretenciones CREE	675.173	118.380	120.921	123.461	126.001	128.542	131.082	133.623	136.163	138.703	141.244	143.784	146.324	1.588.228	2.515.837	3.085.091
Total ventas con IVA	84.396.627	14.797.553	15.115.096	15.432.640	15.750.183	16.067.726	16.385.270	16.702.813	17.020.356	17.337.900	17.655.443	17.972.987	18.290.530	198.528.497	314.479.626	385.636.334
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	84.396.627	14.797.553	15.115.096	15.432.640	15.750.183	16.067.726	16.385.270	16.702.813	17.020.356	17.337.900	17.655.443	17.972.987	18.290.530	198.528.497	314.479.626	385.636.334
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	79.332.829	13.909.700	14.208.190	14.506.681	14.805.172	15.103.663	15.402.154	15.700.644	15.999.135	16.297.626	16.596.117	16.894.607	17.193.098	186.616.787	295.610.849	362.498.154
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	79.332.829	13.909.700	14.208.190	14.506.681	14.805.172	15.103.663	15.402.154	15.700.644	15.999.135	16.297.626	16.596.117	16.894.607	17.193.098	186.616.787	295.610.849	362.498.154
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Presupuesto de Compras.

El presupuesto de compras, se realizó teniendo como base los insumos y las actividades necesarios para cada uno de los eventos de cremación la siguiente tabla, muestra un estimativo anualizado de dichas proyecciones. Tabla No 12.

Tabla 12 Presupuesto de Compras.

ITEM	Total	2018												Total	Total	Total
	2.017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018	2019	2020
Servicio de Cremación Individual	25.470.040	4.233.897	4.233.897	4.233.897	4.233.897	4.233.897	4.233.897	4.233.897	4.233.897	4.233.897	4.233.897	4.233.897	4.936.710	51.509.575	62.202.552	68.705.960
Servicios de Cremación Colectiva	691.630	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	1.379.641	1.689.089	1.865.687
Servicio de Transporte Cremación Individual	3.294.323	533.625	533.625	533.625	533.625	533.625	533.625	533.625	533.625	533.625	533.625	533.625	533.625	6.403.496	8.391.472	9.196.645
Servicio de Transporte Cremación Colectiva	691.630	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	114.970	1.379.641	1.689.089	1.865.687
Guanitas Desechables Caja x 100 Unidades	58.224	9.031	9.031	9.031	9.031	9.031	9.031	9.031	9.031	9.031	9.031	9.031	9.031	108.374	147.040	161.403
Tapabocas Caja x 50 Unidades	46.579	7.586	7.586	7.586	7.586	7.586	7.586	7.586	7.586	7.586	7.586	7.586	7.586	91.034	117.632	129.122
Paños de Limpieza Rollo x 70.	83.177	13.547	13.547	13.547	13.547	13.547	13.547	13.547	13.547	13.547	13.547	13.547	13.547	162.561	210.057	230.575
Bolsas Plasticas Rojas de 90 x 120 Kilo x 30	30.747	4.980	4.980	4.980	4.980	4.980	4.980	4.980	4.980	4.980	4.980	4.980	4.980	59.766	78.320	85.835
Bolsas Plasticas Rojas de 50 x 80 Kilo x 50	3.804	632	632	632	632	632	632	632	632	632	632	632	632	7.588	9.290	10.261
Cinta Embaladora Caja x 5 unidades	914.949	149.014	149.014	149.014	149.014	149.014	149.014	149.014	149.014	149.014	149.014	149.014	149.014	1.788.170	2.310.623	2.536.326
Etiquetas en Tyvek Caja x 1000 unidades	199.625	32.512	32.512	32.512	32.512	32.512	32.512	32.512	32.512	32.512	32.512	32.512	32.512	390.146	504.136	553.380
Marcadores Caja x 12	152.492	24.836	24.836	24.836	24.836	24.836	24.836	24.836	24.836	24.836	24.836	24.836	24.836	298.028	385.104	422.721
Funda de Tela Impermeable x unidad	59.888	9.289	9.289	9.289	9.289	9.289	9.289	9.289	9.289	9.289	9.289	9.289	9.289	111.470	151.241	166.014
Comisión Veterinario Individual	6.588.646	1.016.428	1.016.428	1.016.428	1.016.428	1.016.428	1.016.428	1.016.428	1.016.428	1.016.428	1.016.428	1.016.428	1.016.428	12.197.134	16.782.944	18.393.291
Comisión Veterinario Colectiva	518.723	82.121	82.121	82.121	82.121	82.121	82.121	82.121	82.121	82.121	82.121	82.121	82.121	985.458	1.266.817	1.399.265
Costo Hurta Censaria	1.736.594	274.928	274.928	274.928	274.928	274.928	274.928	274.928	274.928	274.928	274.928	274.928	274.928	320.566	3.344.778	4.684.497
Recordatorio cremación Colectiva	674.340	106.758	106.758	106.758	106.758	106.758	106.758	106.758	106.758	106.758	106.758	106.758	106.758	1.281.095	1.646.862	1.819.045
Costo Materias Primas e Insumos	41.215.411	6.729.125	6.729.125	6.729.125	6.729.125	6.729.125	6.729.125	6.729.125	6.729.125	6.729.125	6.729.125	6.729.125	7.477.576	81.497.954	101.823.350	112.225.716
IVA o Impuesto al Consumo	1.770.846	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	284.368	3.332.096	4.456.184
Prorrabo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	1.770.846	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	277.066	284.368	3.332.096	4.456.184
Relefuente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo total variables	42.986.256,85	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.761.944	84.830.050,29	106.279.534	117.120.394
Egreso Contado	42.986.256,85	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.761.944	84.830.050,29	106.279.534	117.120.394
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	42.986.257	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.761.944	84.830.050	106.279.534	117.120.394
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Presupuesto de Inversión

La inversión estimada en el año cero es de \$31.5 millones de pesos, para el año 1 \$4 millones de pesos y para el año 2 \$25 millones, esta inversiones se discriminan a continuación destacándose la compra de un vehículo en el año cero y otro en el año 2 dado el crecimiento proyectado de la empresa estas dos inversiones, representan el 78% de las inversiones en los primeros dos años, se muestra detallado en la tabla adjunta Tabla No 13. También se presenta un cuadro con los gastos pre-operativos en los que se incurrirá para la puesta en marcha del proyecto Tabla No 14.

Tabla 13 Presupuesto de Inversión.

Presupuesto de inversiones				AÑO 0			2.017			2.018		
Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL			
Refrigerador Industrial de 535 Litros	1	2.500.000	2.500.000	1	3.000.000	3.000.000	0	0	0			
Meson en Asero Inoxidable	1	1.500.000	1.500.000	0	0	0	0	0	0			
Bandejas en Acero Inoxidable 100 x 50	3	140.000	420.000	0	0	0	0	0	0			
Bandejas en Acero Inoxidable 120 x 70	2	180.000	360.000	0	0	0	0	0	0			
Equipos de Computo	2	1.000.000	2.000.000	1	1.000.000	1.000.000	0	0	0			
Muebles Oficina	1	1.000.000	1.000.000	0	0	0	0	0	0			
Muebles sala de espera	1	1.800.000	1.800.000	0	0	0	0	0	0			
Depreciable a 3 años - 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Total activos depreciables a 3 años			9.580.000			4.000.000			0			
Vehiculo	1	17.000.000	17.000.000	0	0	0	1	20.000.000	20.000.000			
Sistema Refrigeración Vehiculo	1	5.000.000	5.000.000	0	0	0	1	5.500.000	5.500.000			
Total activos depreciables a 5 años			22.000.000			0			25.500.000			
Total inversión en activos			31.580.000			4.000.000			25.500.000			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14 Gastos Pre-operativos.

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Gastos de Constitución	441.000
Investigacion y desarrollo	0
Desarrollo web	3.000.000
Adecuacion oficina/local	12.000.000
Arrendamiento	1.200.000
Publicidad Vehiculo	500.000
Gastos preoperativos 7	0
Gastos preoperativos 8	0
Gastos preoperativos 9	0
Gastos preoperativos 10	0
Total gastos preoperativos	17.141.000

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Presupuesto de Gastos Operacionales y de Administración.

Los gastos operacionales y de administración en los que incurrirá la empresa se muestran en la tabla No 15.

Tabla 15 Gastos Operacionales y de Administración Proyectados 2017 al 2020.

GASTOS DE OPERACION	MES	2.017	2.018	2.019	2.020
Arriendo	1.200.000	9.600.000	15.120.000	15.876.000	16.669.800
Servicios Públicos	1.000.000	8.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500
Bomberos		22.982	24.131	25.337	26.604
Impuestos Locales	0	1.067.617	2.511.385	3.978.167	4.878.300
Gastos de Mantenimiento	116.667	800.000	1.470.000	1.543.500	1.605.240
Registro Mercantil	0	376.029	506.267	641.262	940.141
Depreciación Equipos	0	4.400.000	4.400.000	9.500.000	9.500.000
Total gastos de operación		24.266.628	36.631.783	44.794.267	47.511.585
Gastos de operación fijos		22.022.982	32.144.131	38.631.337	40.087.904
Gastos de operación variables		2.243.646	4.487.652	6.162.929	7.423.680

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2.017	2.018	2.019	2.020
Gastos de Publicidad		4.219.831	9.926.425	15.723.981	19.281.817
Asesoría Contable	500.000	4.000.000	4.200.000	4.410.000	4.630.500
Gastos Papelería	200.000	1.600.000	1.680.000	1.764.000	1.852.200
Depreciación Muebles y Enseres		3.193.333	4.526.667	4.526.667	1.333.333
Total gastos de admon y vtas		13.013.165	20.333.092	26.424.648	27.097.850
Gastos de administrativos fijos		8.793.333	10.406.667	10.700.667	7.816.033
Gastos administrativos variables		4.219.831	9.926.425	15.723.981	19.281.817

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Presupuesto de Nómina.

Para este presupuesto se tienen en cuenta los cargos de Administrador, Conductor y Preparador quienes serán los cargos inicialmente contratados para el inicio de la operación. El detallado de este, se muestra en la Tabla No. 16.

Se estima que el pago mensual de sueldo, estará sobre los \$3 millones de pesos para los 3 cargos inicialmente contratados.

Tabla 16 Presupuesto de Nomina.

CARGOS Y CONCEPTOS	2.017	2.018	2.019	2.020
Total salarios mensuales	2.130.000	2.236.500	2.348.325	2.454.000
Total Auxilios de transporte	1.869.600	2.851.140	2.993.697	3.128.413
Total salarios anuales	17.040.000	26.838.000	28.179.900	29.447.996
Total prestaciones sociales	4.128.596	6.482.129	6.806.235	7.112.516
Total aportes parafiscales	681.600	1.073.520	1.127.196	1.177.920
Total seguridad social	3.582.149	5.641.884	5.923.979	6.190.558
Total carga prestacional	8.392.345	13.197.533	13.857.410	14.480.993
Total costo de la nómina	27.301.945	42.886.673	45.031.007	47.057.402
Prima Junio	0	1.118.250	1.174.163	1.227.000
Prima Diciembre	710.000	1.118.250	1.174.163	1.227.000
Vacaciones diciembre	710.000	1.118.250	1.174.163	1.227.000
Cesantías Febrero	1.420.000	2.236.500	2.348.325	2.454.000
Interes cesantías febrero	170.400	268.380	281.799	294.480
Pagos otros meses	24.291.545	37.027.043	38.878.395	40.627.923
Pago fijo mensual	3.036.443	3.085.587	3.239.866	3.385.660

Fuente: Elaboración propia.

6.6. Análisis de Costos y punto de Equilibrio.

Los costos fijos y variables se comportan manera inversa a medida que evoluciona la proyección de las cifras, es decir para el año 1 los costos fijos, representan el 57% de los costos totales y los variables el 43%, para el año 4 esta estructura cambia y los costos fijos representan el 22% de los costos totales y los variables el 78%, lo cual es favorable a medida que la demanda se incrementa cada vez más, pues el margen se hace cada vez mayor.

En cuanto al punto de equilibrio en la operación, este se alcanza en el año 2 de operación y según lo proyectado, es sostenible con las condiciones de demanda estimadas para cada uno de los productos. En el cuadro adjunto, se muestra el análisis de los costos fijos y variables y los puntos de equilibrio estimados y prorrateados para cada uno de los servicios que la empresa presta. Tabla No. 17.

Tabla 17 Análisis de Costos y Punto de Equilibrio.

ANALISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	2.017	2.018	2.019	2.020
Nómina	27.301.945	42.886.673	45.031.007	47.057.402
Gastos de operación	22.022.982	32.144.131	38.631.337	40.087.904
Gastos de Administración y ventas	8.793.333	10.406.667	10.700.667	7.816.033
Gastos preoperativos (Diferidos)	17.141.000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	75.259.260	85.437.471	94.363.011	94.961.340
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	41.215.411	81.497.954	101.823.350	112.225.716
Gastos de Operación	2.243.646	4.487.652	6.162.929	7.423.680
Gastos de Administración	4.219.831	9.926.425	15.723.981	19.281.817
Total costos variables	47.678.888	95.912.031	123.710.261	138.931.213
Costo total	122.938.148	181.349.502	218.073.272	233.892.553
Numero productos o servicios	345	722	993	1.199
Costo Promedio producto o servicio promedio	356.094	251.312	219.576	195.142
Costo variable unitario promedio	138.103	132.914	124.563	115.914
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	244.457	275.118	316.646	321.745
Margen Unitario Promedio	106.354	142.205	192.084	205.832
Punto de Equilibrio	708	601	492	462
Costo total desembolsable	98.203.815	172.422.835	204.046.605	223.059.220
Costo promedio desembolsable	284.450	238.941	205.453	186.104
Cumplimiento del punto de equilibrio	49%	120%	202%	259%
Colchon de Efectivo	6.271.605	7.119.789	7.863.584	7.913.445
Punto de Equilibrio	2.017	2.018	2.019	2.020
Cremación Individual	270	203	151	122
Cremación Colectiva	71	55	38	31
Planes Exequiales	248	252	240	256
Urnas Cenizas	119	92	64	52

Fuente: Elaboración Propia.

7. ANÁLISIS FINANCIERO.

7.1. Flujo de Caja.

La inversión inicial del proyecto es de \$110 millones de los cuales \$30 millones serán financiados con deuda otorgada por un Banco comercial bajo alguna línea de fomento de Bancóldex y por medio de un programa de fomento de creación de empresa. Los \$80 millones de pesos adicionales, serán aportados por los socios.

Durante los 4 años, el proyecto genera recursos suficientes para ser sostenible en el tiempo a pesar el alto impacto del IVA como mayor valor del gasto. Con la inversión inicial realizada y a partir del tercer año la caja comienza a crecer lo que favorece la posibilidad de nuevas inversiones en modernización o un posible incremento de los gastos por la contratación de nuevo personal o la inversión en publicidad; dicha evolución de observa en la tabla No 18.

Tabla 18 Flujo de Caja Projectado 2018.

ITEM	Año 0	2018												Total 2018	Total 2019	Total 2020	
		Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre				Diciembre
Caja Inicial	0	21.279.000	19.295.185	17.023.805	12.733.698	11.229.699	10.024.190	9.117.173	7.390.396	7.080.360	7.068.815	7.355.760	7.941.197	8.825.124	19.295.185	7.015.289	95.715.374
Ingresos Netos		79.332.829	13.909.700	14.208.190	14.506.681	14.805.172	15.103.663	15.402.154	15.700.644	15.999.135	16.297.626	16.596.117	16.894.607	17.193.098	186.616.787	295.610.849	362.498.154
TOTAL DISPONIBLE		100.611.829	33.204.885	31.231.995	27.240.379	26.034.871	25.127.853	24.519.326	23.091.040	23.079.495	23.366.441	23.951.877	24.835.804	26.018.222	205.911.972	302.626.138	458.213.529
Inversiones en activos	31.580.000	4.000.000	2.125.000	2.125.000	2.125.000	2.125.000	2.125.000	2.125.000	2.125.000	2.125.000	2.125.000	2.125.000	2.125.000	2.125.000	25.500.000		0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	42.986.257	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.006.191	7.761.944	84.830.050	117.120.394
Egresos por nómina	0	25.711.545	3.255.987	4.505.587	3.085.587	3.085.587	3.085.587	4.203.837	3.085.587	3.085.587	3.085.587	3.085.587	3.085.587	3.085.587	5.322.087	41.972.193	46.939.047
Egresos por gastos de operación		18.799.011	2.476.700	2.476.700	2.476.700	2.476.700	2.476.700	2.476.700	2.476.700	2.476.700	2.476.700	2.476.700	2.476.700	2.476.700	29.720.398	31.316.100	33.133.285
Egresos por gastos de administración y ventas		9.819.831	1.317.202	1.317.202	1.317.202	1.317.202	1.317.202	1.317.202	1.317.202	1.317.202	1.317.202	1.317.202	1.317.202	1.317.202	15.806.425	21.897.981	25.764.517
Egresos por gastos preoperativos diferidos	17.141.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	1.067.617	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.067.617	2.511.385	3.978.167
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	48.721.000	101.316.644	16.181.080	18.498.298	16.010.680	16.010.680	16.010.680	17.128.930	16.010.680	16.010.680	16.010.680	16.010.680	16.010.680	19.002.933	198.896.683	206.910.763	226.935.410
NETO DISPONIBLE	-48.721.000	-704.815	17.023.805	12.733.698	11.229.699	10.024.190	9.117.173	7.390.396	7.080.360	7.068.815	7.355.760	7.941.197	8.825.124	7.015.289	7.015.289	95.715.374	231.278.119
Aporte de Socios	70.000.000	20.000.000														0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribución de Excedentes		0	0												0	0	0
CAJA FINAL	21.279.000	19.295.185	17.023.805	12.733.698	11.229.699	10.024.190	9.117.173	7.390.396	7.080.360	7.068.815	7.355.760	7.941.197	8.825.124	7.015.289	7.015.289	95.715.374	231.278.119

Fuente: Elaboración Propia.

7.2. Balance General y Estado de Resultados Projectado.

En los Tabla No. 19 y No. 20 se podrán observar los estados financieros proyectados de la Compañía Balance General y GyP.

Se destaca a nivel de indicadores resultantes de estos dos estados, que la composición de deuda de la compañía, pasa de un 5% en el año 1 a un 9% en el año 4, Cuenta

con un muy buen capital de trabajo, dado que en su mayoría los activos corrientes representados en la Caja cubren sin problema sus obligaciones de pago inmediato o de corto plazo.

A partir del periodo 2 la empresa genera una utilidad neta del 7%, 27.4% para el año 3 dadas las inversiones realizadas y 33.3% para el año 4.

Los costos Variables son los más representativos en los 4 años analizados, ubicándose por encima del 30% del ingreso lo cual es favorable para el proyecto.

Tabla 19 Balance General Proyectado 2017-2020.

BALANCE GENERAL				
ACTIVO	2.017	2.018	2.019	2.020
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	19.295.185	7.015.289	95.715.374	231.278.119
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	675.173	1.588.228	2.515.837	3.085.091
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	5.063.798	16.975.507	35.844.285	53.235.579
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	24.358.983	23.990.796	131.559.659	284.513.698
ACTIVO FIJO				
Activos depreciables	35.580.000	61.080.000	61.080.000	61.080.000
Depreciación acumulada	7.593.333	16.520.000	30.546.667	41.380.000
Activos amortizables	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0
Gastos diferibles	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	27.986.667	44.560.000	30.533.333	19.700.000
TOTAL ACTIVOS	52.345.650	68.550.796	162.092.993	304.213.698
PASIVO + PATRIMONIO				
PASIVO				
Carga Prestacional por Pagar	1.590.400	2.504.880	2.630.124	2.748.480
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	5.746.886	18.356.138
Impuesto CREE	0	0	0	0
Impuestos locales por pagar	1.067.617	2.511.385	3.978.167	4.878.300
Iva por pagar	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	2.658.017	5.016.265	12.355.177	25.982.917
PATRIMONIO				
Capital	90.000.000	90.000.000	90.000.000	90.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	-40.312.368	-26.465.469	59.737.816
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	-40.312.368	13.846.899	86.203.285	128.492.965
Reserva Legal	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	49.687.632	63.534.531	149.737.816	278.230.781
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	52.345.650	68.550.796	162.092.993	304.213.698

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 20 GyP Proyectado 2017-2020.

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.017	2.018	2.019	2.020
Ventas netas	84.396.627	198.528.497	314.479.626	385.636.334
Costos variables	42.986.257	84.830.050	106.279.534	117.120.394
Costo nomina	27.301.945	42.886.673	45.031.007	47.057.402
Gastos de Operación	24.266.628	36.631.783	44.794.267	47.511.585
Gastos de Administración y Ventas	13.013.165	20.333.092	26.424.648	27.097.850
Gastos preoperativos (diferidos)	17.141.000	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
Utilidad gravable	-40.312.368	13.846.899	91.950.170	146.849.103
Impuesto de Renta	0	0	5.746.886	18.356.138
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	0	0	0
Utilidad neta	-40.312.368	13.846.899	86.203.285	128.492.965
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-40.312.368	13.846.899	86.203.285	128.492.965
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
Costos variables	50,9%	42,7%	33,8%	30,4%
Costo nomina	32,3%	21,6%	14,3%	12,2%
Gastos de Operación	28,8%	18,5%	14,2%	12,3%
Gastos de Administración y Ventas	15,4%	10,2%	8,4%	7,0%
Gastos preoperativos (diferidos)	20,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad gravable	-47,8%	7,0%	29,2%	38,1%
Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	1,8%	4,8%
Impuesto a la Equidad (CREE)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad neta	-47,8%	7,0%	27,4%	33,3%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad del periodo	-47,8%	7,0%	27,4%	33,3%

Fuente: Elaboración Propia.

8. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

Para la evaluación del proyecto se tomaron como parámetro de base, una tasa mínima requerida del 16% para los inversionistas una tasa de crecimiento anual del 4% para establecer el valor de continuidad de la empresa proyectado a el año 2037, es decir 20 años del proyecto y un valor de salvamento para el año 4 de las inversiones de la empresa de \$40 millones.

Tabla 21 Flujo de Caja Neto.

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.017	2.018	2.019	2.020
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-40.312.368	13.846.899	86.203.285	128.492.965
Total Depreciación	0	15.186.667	17.853.333	28.053.333	21.666.667
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-25.125.701	31.700.232	114.256.618	150.159.632
1. Flujo de fondos neto del periodo		-25.125.701	31.700.232	114.256.618	150.159.632
Inversiones de socios	70.000.000	20.000.000	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	70.000.000	20.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					15.000.000
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-70.000.000	-45.125.701	31.700.232	114.256.618	165.159.632
Balance de proyecto	-70.000.000	-126.325.701	-114.837.581	-18.954.976	143.171.860
Periodo de pago descontado	1,12				
Tasa interna de retorno	39,33%				
Valor presente neto	79.072.544				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Fuente: Elaboración Propia.

Al realizar la valoración del flujo de caja neto a 4 años, los resultados obtenidos en los indicadores de viabilidad del proyecto, son muy alentadores, pues en estos primeros 4 años, la inversión se recuperará en su totalidad el VPN llega a los \$79 millones POSITIVO y la TIR del proyecto supera en más de un 100% la tasa mínima requerida por el inversionista ubicándose en un 39.33%, teniendo un valor de salvamento de \$15 millones en el año 4.

9. ANÁLISIS DE RIESGOS.

9.1. Riesgos económicos.

Dentro de los riesgos económicos a los que puede estar sujeto el proyecto están las variaciones a las que puedan tener los precios de los servicios, por esto es necesario que se negocien muy bien las tarifas de los proveedores, desde el comienzo y en lo posible buscar

fijarlas con contratos de largo plazo, mínimo 3 o 5 años si es posible, con ajustes sujetos a las variaciones del IPC, y que a partir de estos precios se negocien tarifas escalonadas por volúmenes de envíos a cremación, es decir que entre más mascotas se entreguen para cremación a nuestro proveedor, el precio unitario disminuya.

Dentro de los riesgos económicos a sensibilizar están las variaciones en los precios y las variaciones en los costos.

9.2. Riesgos de Mercado.

Podrían existir riesgos de mercado en la medida que ingresen nuevos competidores con la misma línea de servicios ofrecidos por Pet-Bye, pese a que las barreras de entrada, están dadas por el cumplimiento de la normatividad ambiental, el modelo Pet-Bye es fácilmente replicable por lo cual es clave pegar primero en términos de mercadeo con factores de diferenciación que nos permitan posicionarnos en el mercado rápidamente; evitando así, perder participación en el mercado planteado para el proyecto.

9.3. Riesgos Legales.

El tema de las mascotas cada vez se hace más relevante, son cada día más las personas que están en defensa de los derechos de los animales y por ende legislar sobre el tema se hace interesante para ganar adeptos políticos y regular un mercado con muy buen potencial de crecimiento, en este sentido creemos que los riesgos en los que podemos incurrir, podrían favorecer la situación de la empresa y en caso de no hacerlo se considera como que existe un riesgo moderado desde el punto de vista del manejo ambiental, por la posible creación de normas

más rígidas a la hora del manejo de residuos biológicos, para este tipo de riesgo, se propone que en caso de que se materialice se de una capitalización de la empresa con el objetivo de invertir en capacitación del personal y habilitación para el cumplimiento de la norma.

10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Este análisis plantea trabajar con las variables de riesgo más críticas del análisis de sensibilidad o con las variables más vulnerables a cambios críticos que afecten la viabilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

Se trabajará con las variables Precio de Venta, Precios de Compra o Costos de los Servicios y Volúmenes de Ventas.

La sensibilización se da con variaciones en términos porcentuales, que van entre un rango de 60 puntos porcentuales desde un límite inferior del 70% de la base hasta un límite superior del 130% de la base de la variable analizada a un plazo de 4 años.

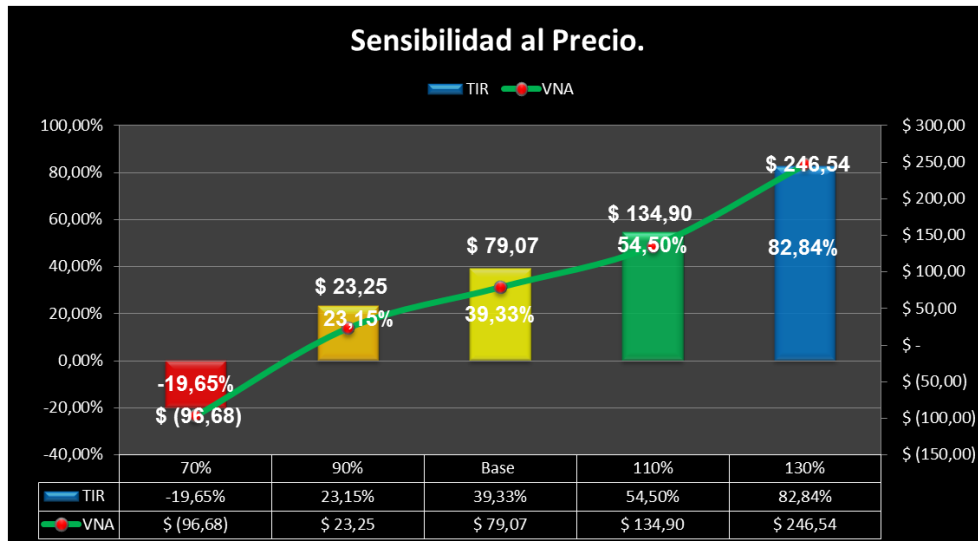
10.1. Análisis Precio de Venta.

Al analizar esta variable bajo la perspectiva de una disminución o incremento de la misma en los rangos dados, se observa que en la base actual, el proyecto es viable inclusive haciendo una baja del 10% en los precios de venta al público, obteniendo una TIR del 23.15% y una VPN de \$23 millones.

Con un incremento en las ventas del 10% (110%) la VPN se ubica en \$79 millones la TIR en un 54.50% y la inversión se recuperaría en 3 años.

Según lo anterior, el proyecto soportaría llevar el precio de los servicios hasta un 86% de los precios actuales y continuaría siendo viable vía VPN igualando la tasa mínima requerida del inversionista del 16%.

Gráfica 2 Sensibilidad al Precio de Venta.



Fuente Elaboración Propia.

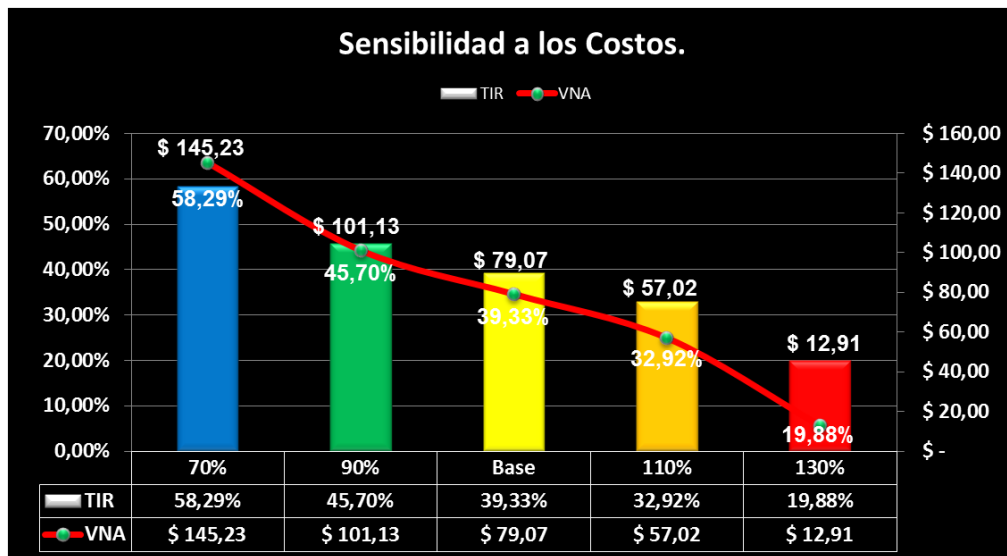
Al analizar esta variable bajo la perspectiva de una disminución o incremento de la misma en los rangos dados, se observa que en la base actual, el proyecto es viable inclusive haciendo una baja del 10% en los precios de venta al público, obteniendo una TIR del 23.15% y una VPN de \$23 millones.

Con un incremento en las ventas del 10% (110%) la VPN se ubica en \$79 millones, la TIR en un 54.50% y la inversión se recuperaría en 3 años.

Según lo anterior, el proyecto soportaría llevar el precio de los servicios hasta un 86% de los precios actuales y continuaría siendo viable vía VPN igualando la tasa mínima requerida del inversionista del 16%.

10.2. Análisis Precio de Compras.

Gráfica 3 Sensibilidad al Costo de los Servicios.



Fuente Elaboración Propia.

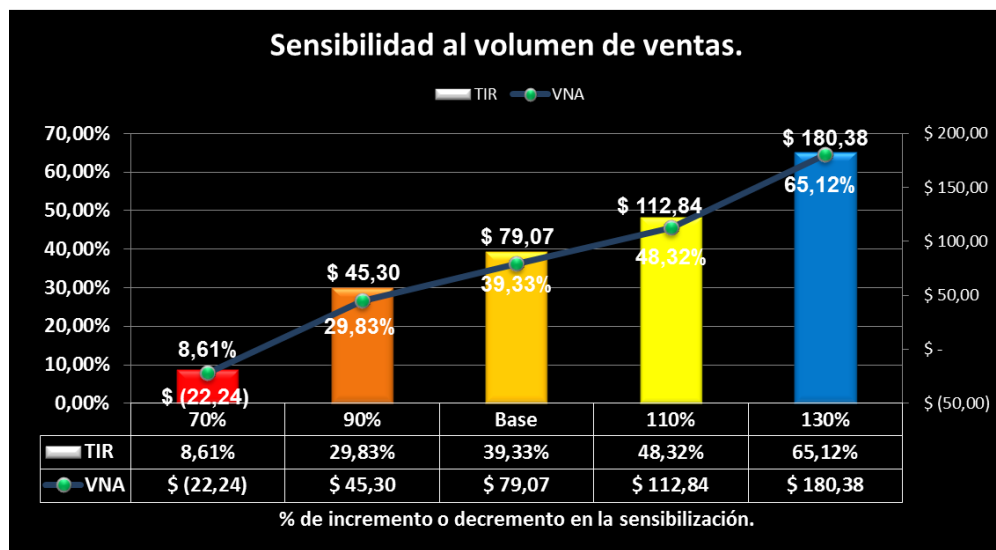
Por el lado de las compras la situación es muy sensible a incrementos de los precios de los proveedores.

Como se observa en el grafico una variación positiva del 10% (110%) por encima de los precio base, mantiene en situación de viabilidad al proyecto a 4 años, puesto que la TIR se mantiene por encima de la tasa del inversionista del 16%, y genera un VPN positivo de \$57 millones, reiterando la viabilidad del proyecto a 4 años. bajo los términos evaluados.

Según el análisis de sensibilidad, el proyecto valorado a 4 años en los cuales se recuperaría la inversión soportaría hasta un incremento en sus costos de servicios del 35% a partir de este punto, cualquier incremento superior lo hace inviable a 4 años.

10.3. Análisis Volúmenes de Ventas.

Gráfica 4 Sensibilidad al volumen de ventas.



Fuente Elaboración Propia.

Otra variable crítica es la de los volúmenes de ventas que puede ser afectada por la entrada en el mercado de nuevos competidores, el análisis de sensibilidad muestra que el proyecto soportaría una disminución en las ventas de hasta un 23% sin que el proyecto pierda su viabilidad, con una TIR superior a la mínima del inversionista y con un VPN positivo y un periodo de recuperación del capital de 5 años.

11. CONCLUSIONES.

Según las investigaciones realizadas en las fuentes secundarias, el mercado de los productos y servicios para mascotas a nivel mundial viene creciendo de manera importante y a nivel de Colombia y del Valle del Cauca, no se genera una excepción, en las entrevistas realizadas a fuentes primarias, se evidencia que las mascotas han adquirido un rol emocional importante en las familias caleñas, y el trato que se les da a estos seres amados, al momento de su muerte cada vez se hace más relevante.

La experiencia en ciudades mucho más pequeñas que Cali en términos de población y extensión como la ciudad de Pereira en donde ya hay dos centros de cremación de mascotas visitados para esta investigación, deja ver que este tipo de negocio puede también tener un mercado potencial en Cali, con una demanda insatisfecha.

En la ciudad de Cali, no existe ningún centro especializado que preste los servicios de cremación de mascotas; el estudio demuestra que este tipo de servicio es conocido pero del total de las personas encuestadas, el 84% no conoce ninguna empresa en la ciudad que preste estos servicios y el 79.3% de los encuestados preferiría cremar su mascota al momento de su muerte, dejando ver una oportunidad de negocio desatendida en esta población.

El desarrollo de este modelo de negocio, permitirá a futuro replicarlo y manejarlo bajo la modalidad de franquicia a nivel nacional concentrando la cremación de las mascotas en ciudades específicas y franquiciando el modelo logístico para las ciudades periféricas cercanas, lo cual permite generar escalas en los costos y optimizar márgenes para los inversionistas.

Basado en los volúmenes de ventas, los precios, los niveles de costos y gastos

además de la forma como se quiere posicionar el servicio en el mercado, este plan de empresa es viable, genera un flujo de caja sostenible que permite generar utilidad, garantizando su perdurabilidad en el tiempo además de una rentabilidad adecuada para los inversionistas.

Otro factor que apoya favorablemente la propuesta de negocio es que los análisis se realizan con un enfoque exclusivo en los estratos 4, 5 y 6 y para este, no se incluyó el estrato 3, que concentra aproximadamente el 30% de la población de mascotas de la ciudad, para este estrato, consideramos que el plan ejecutivo, puede tener una excelente aceptación y esto catapultaría las proyecciones de demanda de los planes ejecutivos de la empresa.

Todo proyecto en la vida o en los negocios involucra un grado de incertidumbre lo bueno de este tipo de estudios es que lo hecho, permite que está se minimice con cálculos lo más cercanos a la realidad, que permiten adelantarse a los posibles resultados y determinar que hacer en cualquier de ellos.

12. BIBLIOGRAFÍA

Ministerio De Ambiente, Vivienda Y Desarrollo Territorial. (2008). Obtenido de Resolución 909 De 2008: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/resoluciones>

Euromonitor Internacional. (2010). Obtenido de Love Does Not Know About The Crisis: "Pet Parents" And The Recession In The Americas. : <Http://Nebulosa.icesi.Edu.Co:2150/Portal/Analysis/Tab>

Cali Saludable. (Diciembre de 2011). Obtenido de ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD PARA EL CENTRO DE VIGILANCIA Y CONTROL DE ZONOSIS Y DE PROTECCIÓN ANIMAL DEL MUNICIPIO DE CALI: http://calisaludable.cali.gov.co/saludPublica/2012-Zoonosis/Documento_Centro_de_Zoonosis_Final.pdf

Asamblea Departamental del Valle del Cauca. (5 de Enero de 2012). Obtenido de Ordenanza 343 del 5 de Enero de 2012: <http://www.valledelcauca.gov.co/asamblea/publicaciones.php?id=19865>

Euromonitor Internacional. (20 de Mayo de 2016). Obtenido de Pet Care in Colombia: <http://nebulosa.icesi.edu.co:2150/portal/analysis/tab>

Fundación Paraíso De La Mascota. (5 de Octubre de 2016). Obtenido de <http://www.paraisodelamascota.org/>

Funeravet. (20 de Octubre de 2016). Obtenido de Funeraria Para Mascotas, Cremación, Cementerio Y Duelo: <http://funeravet.com/quienes-somos.php>

Hadescan Crematorio De Mascotas. (15 de Octubre de 2016). Obtenido de <http://www.hadescan.com/Producto/200/Urna-En-Diferentes-Tamantilde;Os>

Mascopaz. (1 de Noviembre de 2016). Obtenido de Funeraria Para Mascotas En Bogotá, Cremación Y Cementerio : <Http://Www.Mascopaz.Com/>

Tierra De Mascotas. (6 de Octubre de 2016). Obtenido de <http://www.tierramascotas.com/>

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta.

ENCUESTA CREMATARIO DE MASCOTAS

Filtro Inicial:

¿Usted tiene mascotas en su hogar?

Sí ___ No ___

Nombre: _____
Estado civil: Soltero ____, Casado ____, Unión Libre ____, Otro _____.
Edad ___ Genero ____
Número de hijos ____
Barrio de residencia _____
Usted vive en Casa _____ Apartamento _____ Finca _____

1. ¿Qué clase de mascota tiene?

Tipo de mascota	Edad en años	Comprado /Adoptado	Hace cuanto tiene su mascota?
a. Perro		C ___ A ___	
b. Gato		C ___ A ___	
c. Ave		C ___ A ___	
d. Otros. Cuál? _____		C ___ A ___	

2. ¿Ha sufrido el fallecimiento de alguna mascota? si la respuesta es no, pasar a la pregunta No.6)
Si ___ No ___

3. Si la respuesta anterior fue afirmativa por favor conteste la siguiente pregunta si no omitala y continuar en la pregunta 6.

¿Al morir su mascota que decidió hacer con ella?

- a. Lo boté a la basura. _____
- b. Lo deje o entregué en la veterinaria. _____
- c. Lo enterré en el jardín de la casa. _____
- d. Lo enterré en un lote cercano. _____
- e. Lo Creme. _____
- f. Otros. ¿Cuál? _____

4. ¿Cuánto gasté en ese momento?

- a) Hasta 50.000
- b) De 50.001 a 100.000
- c) De 100.001 a 150.000
- d) Más de 150.000

5. Ha pensado que hacer con el cuerpo de su mascota el día que esta muera?
- Creo que lo pensaré en ese momento _____
 - Creo que lo voy a enterrar _____
 - Creo que lo voy a cremar. _____
 - Otra. Cuál? _____
6. Conoce alguna empresa que preste los servicios de parque cementerio para mascotas o los servicios de cremación individual o colectiva de su mascota?
- No _____
 - Si _____ Cuál? _____
7. Si tuviera la posibilidad de elegir entre el servicio de parque cementerio y cremación para mascotas ¿Cuál de los dos servicios elegiría? Si su respuesta es parque cementerio pasar a la pregunta (9); si fue cremación pasar a la pregunta (10).
¿Cuál de los dos servicios elegiría?

Parque Cementerio (pasar a pregunta 9)

Cremación (pasar a pregunta 10)

8. Con cuales de las características o atributos del servicio Parque cementerio se identificaría mejor, Califique de 1 a 5 según el grado de identificación, siendo 1 No me siento identificado y 5 me siento muy identificado.

Parque Cementerio	1	2	3	4	5
Inhumación (cementerio) Colectivo					
Cofre de Velación					
Servicio de transporte					
Sala de velación					
Recordatorio físico					
Recordatorio virtual					
Servicio oportuno amable y cordial					
Precio					
Posibilidad de adoptar otra mascota abandonada.					
Póliza exequial					
Disminución del impacto ambiental y del riesgo de multas.					

9. Con cuales de las características o atributos del servicio cremación se identificaría mejor, Califique de 1 a 5 según el grado de identificación, siendo 1 No me siento identificado y 5 me siento muy identificado.

Cremación	1	2	3	4	5
Cremación Colectiva					
Cremación Individual					
Cofre cinerario					
Servicio de transporte					
Apoyo profesional en el duelo					
Recordatorio físico					
Recordatorio virtual					
Servicio oportuno amable y cordial					
Precio					
Posibilidad de adoptar otra mascota abandonada.					
Póliza exequial					
Disminución del impacto ambiental y del riesgo de multas.					

10. Conteste esta pregunta solamente si usted escogió la opción de cremación. Teniendo en cuenta que en el servicios de cremación colectiva de mascotas su mascota será recogida donde usted lo solicite y llevada hasta el sitio de cremación y que será cremada con otras mascotas en el mismo horno al mismo tiempo y que adicionalmente se le entregará un recordatorio físico de su mascota y se le dará si usted lo desea apoyo en el duelo por parte de un profesional.

¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en la cremación colectiva de su mascota:

- a) Hasta 50.000
 - b) De 50.001 a 100.000
 - c) De 100.001 a 200.000
 - d) Más de 200.000
11. Teniendo en cuenta que en el servicios de cremación individual de mascotas su mascotas será recogida donde usted lo solicite y llevada hasta el sitio de cremación, que su mascota será cremada individualmente, posteriormente sus cenizas le serán devueltas en un cofre cinerario, que adicionalmente se le entregará un recordatorio físico de su mascota y se le dará si usted lo desea apoyo en el duelo por parte de un profesional.

¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en la cremación individual de su mascota:

- a) Hasta 200.000
 - b) De 300.001 a 400.000
 - c) De 400.001 a 500.000
 - d) Más de 500.000
12. ¿Cuándo se trata del cuidado de su mascota y de tomar decisiones sobre lo que más le conviene, cuál o cuáles son los medios de consulta preferidos

¿Que escucha y que ve?	
Revistas especializadas	
Canales especializados por YouTube (Internet)	
Publicidad radial	
Veterinario o Experto	
Periódico	
Páginas amarillas	
T.V.	
Amigos.	
Otro:	

¿Cómo preferiría pagar el servicio?

- a. Efectivo. _____
- b. Crédito. _____
- c. Prepago o plan exequial. _____

Anexo 2 Fortalezas y debilidades de los competidores.

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE LOS COMPETIDORES.		
COMPETIDOR	Fortaleza	Debilidad
Tierra de Mascotas Cementerio de Mascotas.	Empresa con un importante conocimiento del mercado.	No prestan el servicio de cremación.
	Disposición de servicios del personal.	No tienen horno crematorio
	Recolección de la mascota en sitio.	El terreno no es propio.
Mascopaz	Oferta de servicios de cremación y parque cementerio.	No prestan el servicios en la ciudad de Cali. Altos estándares de normatividad ambiental que genera altos costos.
	34 años de experiencia en el sector funerario	Muestran poco interés al atender la llamada, no indagan mas allá, son poco empáticos en el servicio.
	Página Web de fácil acceso y con información detallada.	Cuentan con Horno crematorio propio Altos costos Fijos (Terreno Propio)
Funerales del valle	Experiencia en el Sector Funerario	Ofrecen el servicio de cremación para mas cotas en Cali en la WEB, pero únicamente lo prestan en Bogotá y Medellín. Altos estándares de normatividad ambiental que genera altos costos.
	Disposición de servicios del personal.	Son especialistas en el servicio para humanos y no para animales. Altos costos Fijos.
Funeravet	Empresa con Horno propio e infraestructura con mas de 14 años de funcionamiento.	Únicamente presta el servicio en Bogotá.
	Servicios reconocido en la ciudad de Bogotá.	
	Página Web de fácil acceso y con información detallada.	Altos costos Fijos (Terreno Propio)
	Disposición de servicios del personal.	

Anexo 3 Atributos de posicionamiento del servicio de cremación.

ATRIBUTOS DEL SERVICIO DE CREMACIÓN.

1. Legalidad: Este atributo se refiere a la forma como algunas personas están manejando actualmente los restos de sus mascotas; los cuales son empacados en una bolsa y arrojados a la basura común. Practica que es considerada como inadecuada por la forma como se disponen y manejan los desechos biológicos.

2. Facilidad: Otros amos entierran sus mascotas en la huerta de su casas o en algún parque cercano sin tener en cuenta lo importante de la correcta disposición de estos recursos y generando a posteriori problemas de tipo ambiental que van en detrimento de la convivencia en comunidad.

3. Manejo como desecho Biológico: Es la mejor y más adecuada practica en la actualidad, pero implica una desconexión total entre el amo y su mascota puesto que el animal es enviado a los crematorios de las diferentes ciudades, donde el cuerpo es mezclado con los desechos de clínicas y otros tipos de desechos biológicos, sin tener ningún tipo de diferenciación hacia ese ser que nos dio todo su amor y tantas alegrías.

4. Despedida digna: Este atributo involucra el adecuado manejo de los residuos biológicos, la certeza de que los restos de su mascotas serán bien tratados, no se mezclaran con otro tipo de residuos biológicos y el amo podrá estar tranquilo en cuanto a la disposición final, pues contará con la certeza de que efectivamente el cuerpo de su amigo será cremado y las cenizas dispuestas de manera correcta de acuerdo a lo que indica la ley.

5. Conservar cerca los restos de su mascota: Esta atributo se enfoca en la posibilidad que tienen los amos de conservar en un cenizario los restos del animal; estos cenizarios vienen en diferentes modelos y presentaciones y pueden incluso tener la foto de la mascota.

6. Amor y compromiso hasta el final: es nuestra última categoría de atributos y esta punta a contener incluidas todas las características de los dos anteriores atributos, con el plus de poder contar con una página conexión a Redes Sociales, por medio de las cuales los amigos podrán dar apoyo moral en el duelo y así mismo se tendrá una enlace en la página de cementerio virtual, en la cual los amigos colocaran sus comentarios sobre la querida mascota que partió Imagen No. 3.

