

**Universidad del Rosario**



**Tommy Snacks**

**Trabajo de Grado**

**María Camila Acosta de Castro**

**David Andrés González Rodríguez**

**María Paula Rangel Rojas**

**Bogotá D.C**

**2021**

**Universidad del Rosario**



**Tommy Snacks**

**Trabajo de grado**

**María Camila Acosta de Castro**

**David Andrés González Rodríguez**

**María Paula Rangel Rojas**

**Angela Patricia Pulido Castelblanco**

**Administración de Negocios Internacionales**

**Bogotá D.C**

**2021**

## Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
1. Sector y actividad económica del emprendimiento .....	10
2. Objetivo general y específicos .....	10
2.1 Objetivo General .....	10
2.2 Objetivo Específicos .....	10
3. Alineación de intereses del equipo emprendedor con el proyecto de emprendimiento.....	11
4. Modelo de negocio.....	12
4.1 Nuestra meta.....	12
4.2 Descripción del modelo de negocio .....	13
4.3 Retos.....	14
4.4 Estrategias en el mediano plazo enfocadas a crecimiento, rentabilidad, supervivencia. ....	16
4.5 Métricas por área.....	18
4.6 Proyectos clave.....	19
5. Finanzas .....	20
5.1 Modelo Financiero .....	20
5.2 Ventaja Competitiva.....	22
5.3 Indicadores en escenario normal .....	23
5.4 Proyección financiera de crecimiento .....	24

5.5 Fuentes de financiación.....	25
6. Aspectos legales.....	25
6.1 Estructura de desglose de trabajo: Riesgos .....	25
6.2 Estructura de desglose de trabajo: Planeación .....	27
6.3 Diagrama de Gantt .....	28
6.4 Registro o compromiso .....	30
7. Estructuración de estrategia SALES 4.0.....	30
7.1 Construcción del mapa de experiencia del cliente .....	30
7.1.1 Journey Map .....	31
7.1.2 Mapas de experiencia .....	33
7.2. Estrategia de consolidación de mercado .....	34
7.3 Descripción del funnel .....	36
7.4 Modelo y pasos de tracción comercial .....	38
8. Estrategia de mercadeo y comunicación.....	40
8.1 Propuesta de valor en prosa/manifiesto.....	40
8.2 Brief de marca .....	40
8.3 Mensajes Claves .....	42
8.4 Plan de mercadeo .....	42
8.5 KPI de seguimiento comercial .....	43
9. Proceso de aceleración emprendedor.....	44

9.1 Metas de la aceleración .....	44
9.2 Retos.....	45
9.3 Proyectos realizados .....	45
9.4 Cuadro de métricas.....	47
9.5 Enseñanzas de la aceleración .....	48
9.5.1 Desarrollo como emprendedor .....	48
9.5.2 Desarrollo en el emprendimiento .....	49
9.5.3 Desarrollo en equipo.....	51
9.6 Retos a futuro .....	51
10. Beneficios para la comunidad.....	52
10.1 Desarrollo humano: ¿Cómo el proyecto contribuirá a sus empleados? .....	52
10.2 Desarrollo económico: ¿Cómo el proyecto contribuirá a la generación de empleos u otros negocios locales?.....	53
10.3 Desarrollo colectivo: ¿Cómo el proyecto le generará beneficios a la comunidad? .....	53
11. Referencias Bibliográficas .....	54

## Índice de tablas

Tabla 1. Estado de resultados.....	21
Tabla 2. Balance General.....	22
Tabla 3. Indicadores de solidez.....	23
Tabla 4. Indicadores de solvencia.....	23
Tabla 5. Indicadores de rentabilidad.....	23
Tabla 6. Proyección financiera de crecimiento.....	24
Tabla 7. Actividades diagrama de gantt.....	29
Tabla 8. Plan de mercadeo.....	42
Tabla 9. Continuación plan de mercadeo.....	43

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Diagrama de gantt.....	29
Ilustración 2. Modelo de suscripción.....	34
Ilustración 3. Embudo de ventas.....	38
Ilustración 4. Tipografía y colores.....	41
Ilustración 5. Logo.....	41

## Resumen

Todo aquel que tenga un perro sabe lo que es ser observado mientras disfruta de su almuerzo, los perros comen de todo y siempre están merodeando en busca de comida, especialmente en platos ajenos. Muchas veces los alimentos que nosotros consumimos son perjudiciales para la salud de nuestras mascotas, así que no podemos darles cualquier ingrediente que esté en nuestros platos, debemos buscar opciones que sean deliciosas, nutritivas y que a la vez calmen la ansiedad de nuestros perros.

Aquí es donde entran los snacks, una solución práctica para todos los dueños de perros que no se resisten a los ojos manipuladores de sus amigos de cuatro patas. Sin embargo, hoy en día la comida y los snacks para perros contienen un gran número de químicos, conservantes y procesados que en el largo plazo pueden llegar a desencadenar problemas de salud degenerativos o incluso la muerte. El tiempo promedio de conservación de un alimento para mascotas puede llegar a ser de 25 años, pero ¿cómo es posible que un alimento que debe nutrir pueda llegar a durar más que el animal que lo consume?.

Tommy snacks es un emprendimiento que nace para enfrentar estas problemáticas, nace con el fin de ofrecer una variedad de snacks saludables y nutritivos que aporten tranquilidad a los dueños de perros que desean consentir y a la vez proteger la salud de sus amigos peludos.

**Palabras Claves:** Snacks para perros, mascotas, natural, nutrición, snacks funcionales.

## Abstract

Anyone who owns a dog knows what is like to be observed while enjoying their lunch, dogs eat everything and are always prowling for food, especially in other people's dishes. Many times, the food we consume is detrimental to the health of our pets so we can not give them any ingredient that is in our dishes, we must look for options that are delicious, nutritious and that can calm the anxiety of our dogs.

This is where snacks come in, a practical solution for all pet owners who do not resist the manipulative eyes of their four-legged friends. However, nowadays dog food and snacks contain a large number of chemicals, preservatives, and processes that in the long term can lead to degenerative health problems or even death. The average conservation time of pet food can be 25 years, but how is it possible that a portion of food that it must nourish can last longer than the animal that consumes it?

Tommy Snacks is an entrepreneurship project that was born to face these problems, it was born in order to offer a variety of healthy and nutritious snacks that provide peace of mind to dog owners who want to pamper and at the same time protect the health of their furry friends.

**Keywords:** Treats for dogs, pets, natural products, functional snacks .

## **1. Sector y actividad económica del emprendimiento**

De acuerdo con las actividades económicas estipuladas por la Cámara de Comercio, la actividad que desarrollamos se clasifica bajo el código CIIU 1090: Elaboración de alimentos preparados para animales.

El sector al que nos dirigimos es el sector de alimento para mascotas, dentro de este se encuentran clasificados los snacks y premios para perros.

## **2. Objetivo general y específicos**

### **2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico que en el mediano plazo nos permita consolidarnos y ser reconocidos a nivel local dentro del mercado de alimento y cuidado de las mascotas.

### **2.2 Objetivo Específicos**

- Desarrollar un plan comercial y de mercadeo que nos permita crecer un 20% mes a mes en ventas.
- Ampliar la vida útil de nuestros productos en un 30%.
- Generar ingresos extras equivalentes al 15% de la utilidad neta.
- Mantener la utilidad neta en un 30%.

### **3. Alineación de intereses del equipo emprendedor con el proyecto de emprendimiento.**

Tommy Snacks está conformado por tres emprendedores rosaristas: David, Camila y Paula. Los tres creemos firmemente en el emprender con propósito, y por esta razón hemos trabajado anteriormente en proyectos que buscan solucionar problemáticas reales. Durante el 2019 trabajamos en la construcción de Visdom, un emprendimiento con el cual queríamos solucionar las problemáticas de empleabilidad juvenil, pero por varias razones, en especial la necesidad de educar al mercado, la dificultad de desarrollarlo en estos momentos de nuestras vidas por inversión y conocimiento, decidimos posponer para más adelante este sueño. Sin embargo, el sueño de cada uno no ha cambiado, nuestro propósito es crear una empresa que no solo sea sostenible financieramente, sino que genere impacto positivo en la sociedad y en el medioambiente.

Cada uno de nosotros tiene un enfoque y especialidad diferente, nuestros roles dentro del emprendimiento están divididos de la siguiente manera. David se encarga de la producción y del área comercial, Camila de operaciones y finanzas y Paula del área de mercadeo y alianzas.

Creemos que los verdaderos emprendedores son aquellos que son capaces de ver oportunidades durante las dificultades. Así fue como surgió Tommy Snacks, una oportunidad de negocio a partir de una problemática real.

## **4. Modelo de negocio**

### **4.1 Nuestra meta**

Tommy Snacks es un emprendimiento que desde el inicio ha tenido como objetivo educar e informar a las personas sobre cómo ofrecerle la mejor calidad de vida a sus mascotas a partir de una buena nutrición, es por esto que una de nuestras principales metas radica en ser un referente de calidad, servicio y nutrición canina dentro de la industria de alimentación para mascotas.

## 4.2 Descripción del modelo de negocio

Somos una empresa que vende y comercializa snacks saludables para perros, sin conservantes ni aditivos, que complementan la alimentación de las mascotas. Le vendemos nuestros productos a los amantes y dueños de mascotas que se preocupan por la calidad de vida que les ofrecen a sus perros, y lo hacemos a través de nuestras redes sociales (@tommynsnacks.co) y de nuestra página web. La relación que tenemos con nuestros clientes es virtual pero siempre cercana, ya que siempre nos preocupamos por que reciban una atención personalizada y puntual. Contamos con una receta única y un producto innovador que nos permite posicionarnos dentro del mercado. Nuestros aliados nos permiten llegar a nuestros clientes, crecer nuestra comunidad, generar ingresos, y darnos a conocer. Dentro de nuestro modelo de negocio contamos con dos fuentes de ingresos, la primera proviene de la comercialización al detal de nuestros snacks y la segunda se da a través de nuestros planes de suscripción mensual y quincenal. Así mismo estamos incursionando en otros canales de venta, como marketplaces de productos sostenibles.

Nuestro diferencial radica en la frescura de nuestros snacks y en los beneficios funcionales que traen consigo nuestros productos, ya que nos enfocamos en que cada uno de nuestros ingredientes nutran y cuiden la salud de las mascotas de nuestros clientes.

### 4.3 Retos

Teniendo en cuenta el proceso en el que nos encontramos y los objetivos que queremos alcanzar en el largo plazo, hemos logrado identificar en nuestro primer año de operación los siguientes retos:

- Mejorar el plan de suscripción para retener más clientes, y disminuir el churn rate: Como se mencionaba en el apartado 4.2, nuestros ingresos provienen de la comercialización al detal de los snacks y galletas, y de nuestros planes de suscripción mensual y quincenal, es por esto que es de suma importancia el retener a los clientes que actualmente están suscritos, disminuir la tasa de abandono, y hacer que más personas se interesen por acceder a nuestros planes, para esto nuestro plan de suscripción debe ser atractivo y de valor para el cliente.
- Vender toda nuestra capacidad operativa: Para lograr un crecimiento importante y cumplir los objetivos propuestos es necesario desarrollar un plan comercial y de ventas que nos permita aumentar nuestro nivel de ventas mes a mes sino vender toda nuestra capacidad operativa.
- Desarrollar un protocolo sanitario para la elaboración de nuestros productos: Este reto está alineado con la necesidad de sacar los registros pertinentes para comercializar a gran escala con supermercados de cadena, veterinarias, entre otros. El contar con un protocolo sanitario es uno de los requisitos que el Instituto Colombiano Agropecuario exige para otorgar el registro del ICA, lo que hace de este reto fundamental para el desarrollo y crecimiento de nuestro

proyecto emprendedor.

- Alargar la vida útil del producto: Nuestros productos se caracterizan por su frescura y naturalidad, y al no tener ningún tipo de conservantes ni aditivos su vida útil no es tan prolongada en comparación con otros productos dentro del mercado, lo que dificulta la comercialización de estos a nivel nacional.
- Estrategia de distribución tercerizada: La realización de los domicilios es algo que consume tiempo y energía, por lo que consideramos relevante tercerizar el proceso de distribución para optimizar el proceso y aumentar la productividad del equipo.
- Optimizar los tiempos de preparación: Optimizar los tiempos de preparación nos permitirá aumentar la producción y vender aún más unidades de nuestros productos.
- Implementar correctamente Google Analytics para poder crear un funnel de ventas adecuado para el proyecto: La correcta implementación de herramientas de analítica web nos permitirá mejorar nuestro embudo de ventas y tener un mayor número de conversiones.
- Crecer en redes sociales: El posicionamiento de marca en redes sociales es fundamental no sólo para darnos a conocer dentro del mercado de alimento para mascotas, sino para atraer un flujo importante de tráfico y de clientes potenciales.
- Proyectar la inversión requerida: Para el desarrollo y ejecución de los retos propuestos anteriormente debemos proyectar la inversión total requerida.

#### **4.4 Estrategias en el mediano plazo enfocadas a crecimiento, rentabilidad, supervivencia.**

Teniendo en cuenta los retos enunciados anteriormente planteamos a continuación tres estrategias fundamentales en el mediano plazo que están enfocadas en el crecimiento y la rentabilidad del proyecto emprendedor.

- Para aumentar las ventas del emprendimiento, especialmente aquellas que se generan a través de nuestros planes de suscripción, debemos implementar una estrategia de comunicación diferenciada que nos permita darnos a conocer, retener clientes y ofrecer nuestros productos de la forma más adecuada. La comunicación y los mensajes que transmitimos con nuestros anuncios deben ser totalmente diferentes para los clientes nuevos, para los que compran una vez y para los que compran más de dos veces, pero aún no están suscritos a nuestros planes.
- Sabemos además que la parte comercial es muy importante y uno de nuestros puntos más débiles, es por esto por lo que planteamos una estrategia enfocada en fortalecer esta área. En primer lugar, creando un funnel de ventas y un CRM en donde podamos llevar el track de los clientes que tenemos. Y con esto aplicando una estrategia de conversaciones directas con los clientes, que ellos sepan que estamos para ellos y nos preocupamos por sus necesidades.
- En cuanto al reto de ciclo de vida del producto es importante mencionar que

las estrategias planteadas no solo debe ser muy específica, sino que también debe contar con el apoyo de un experto en el tema. Es por esto que se decide contar con asesorías especializadas en tratamiento de alimentos y nutrición canina para poder definir los cursos de acción.

- Algunos retos planteados implican una inversión y para esto diseñaremos una estrategia de bootstrapping, que consiste en invertir los ahorros e ingresos del emprendimiento en el mismo, de esta manera se destinarán el 90% de las utilidades de los primeros dos años para las inversiones necesarias. Teniendo en cuenta esto sacamos hace unos meses un nuevo producto que tiene una mayor capacidad de alcance y distribución a nivel nacional, lo que nos permite tener un mayor volumen de ventas para más adelante reinvertir en el negocio.
- Algo importante dentro de nuestra meta y de nuestros retos es posicionarnos dentro del mercado como un referente de calidad, bienestar y nutrición, para esto estamos implementado las siguientes estrategias. En primer lugar, estamos generando contenido de valor en redes y herramientas que hoy en día están teniendo un alto reconocimiento y alcance, como Reels y Tik Tok. Por otro lado, estamos implementando una estrategia de consolidación de alianzas con veterinarias, nutricionistas y otros emprendimientos perrunos, en donde lo más importante es apoyarnos unos a otros, darnos a conocer, generar reputación, diferentes canales de ventas y talleres de valor para los clientes.
- Para optimizar tiempos y mejorar la productividad, planeamos implementar

una estrategia de distribución tercerizada que nos permita enfocarnos en los procesos de fabricación y en el desarrollo de otras actividades relevantes para el crecimiento del emprendimiento.

Estas estrategias aplicadas en conjunto nos permitirán posicionarnos y expandir nuestro proyecto emprendedor.

#### **4.5 Métricas por área**

Para que los retos planteados en el apartado 4.3 se cumplan y se realicen de forma correcta debemos llevar un seguimiento preciso del proceso y estado de cada uno, para esto y teniendo en cuenta la proyección financiera de crecimiento, hemos planteado diferentes métricas para las siguientes áreas: operaciones, mercadeo y ventas, finanzas y recursos, en cada una de ellas se hará seguimiento de lo siguiente.

En el área de operaciones, analizaremos el tiempo promedio gastado en procesos, duración de la vida útil del producto, el número total de procesos en la elaboración de cada producto y el número de requisitos cumplidos, este último hace referencia a los requisitos que nos exige el Instituto Colombiano Agropecuario para otorgarnos el registro ICA.

Por el lado de mercadeo y ventas, le haremos seguimiento a varios indicadores mensualmente, entre estos están, porcentaje de aumento en ventas, costo por clic, visitas en la página web, el porcentaje de conversión en cada etapa del funnel, churn rate o tasa de abandono, una métrica supremamente importante dentro de nuestro modelo de ingresos, y por último construiremos nuestro costo de adquisición de cliente.

Para finanzas, llevaremos el seguimiento de los indicadores de rentabilidad, como el ROA, RAE, margen bruto, margen operacional y margen neto. La medición y el cumplimiento de estos indicadores se harán con respecto a la proyección financiera.

Finalmente, para el área de recursos, le haremos seguimiento al número de alianzas y a la maquinaria disponible.

#### **4.6 Proyectos clave**

La construcción de nuestra cascada de proyectos se hizo con base a las estrategias propuestas, y a los objetivos y retos enumerados. Los proyectos indispensables para la expansión y crecimiento de Tommy Snacks son:

- Buscar y establecer relaciones y alianzas con contactos influyentes dentro del sector del cuidado de las mascotas.

- Alargar la vida útil de nuestros productos mediante la revisión detallada de cada proceso y el apoyo de un ingeniero de alimentos.
- Investigar los protocolos y la inversión necesaria para conseguir el registro del ICA.
- Realizar el contenido y la comunicación para las campañas publicitarias diferenciadas y medir el rendimiento de cada campaña.
- Realizar contenido orgánico y de valor para nuestros segmentos de clientes en redes sociales.
- Conocer la retroalimentación de nuestros clientes, los puntos de mejora e identificar de qué forma le podemos aportar valor a nuestro servicio teniendo en cuenta que dicen nuestros clientes de nosotros.

## **5. Finanzas**

### **5.1 Modelo Financiero**

El modelo financiero se realizó mediante una combinación de datos reales de operación (primeros 5 meses) y con datos que se prospectan en un escenario “normal”. Para el primer año se proyectó abarcar un 0,3% del mercado potencial que es aproximadamente de 573.645 dueños de perros (80% mujeres - 20% hombres) en Bogotá. Encontramos que en el sector de alimento

para perros, las ventas no son tan fluctuantes ni estacionales, sin embargo en la proyección fluctuamos las ventas cierto % en algunos meses de acuerdo a las ventas que se han tenido.

De igual manera, se estableció un aumento de precio del 4%, el cual es el promedio de aumento en la industria de alimento para perros, sin embargo, al ser un producto innovador y diferente, seguramente el porcentaje de aumento de precio será mayor.

Por la naturaleza del producto de Tommy Gomititas, solo estamos vendiendo en Bogotá, pero acabamos de lanzar una nueva línea que no vence tan rápido, con la cual apuntamos a vender en todo el país. Esto generará que el ticket promedio aumente, ya que, por el costo de envío, las personas preferirán comprar varios paquetes y no solo uno.

Se pudo evidenciar en modelo financiero que es necesario contratar a un domiciliario cuando se supere un nivel de ventas de \$4'200.000, ya que en este punto sale más rentable pagarle un salario con todas las prestaciones de ley, que seguir pagando por servicio de domicilio unitario. Por otra parte, es fundamental evaluar los salarios de los socios desde ya, para seguir creciendo de una manera profesional valorando el tiempo de todos.

**Tabla 1.** Estado de resultados.

<b>Estado de resultados</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	\$ 24.919.467	\$ 60.185.700	\$ 131.526.300	\$ 187.742.232	\$ 374.569.439
Costo de ventas	\$ 4.225.673	\$ 28.883.246	\$ 39.472.080	\$ 46.850.332	\$ 76.514.465
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 20.693.795</b>	<b>\$ 31.302.454</b>	<b>\$ 92.054.219</b>	<b>\$ 140.891.899</b>	<b>\$ 298.054.974</b>
Gastos admin y ventas	\$ 12.029.447	\$ 36.870.811	\$ 56.915.786	\$ 84.947.348	\$ 109.986.344
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ 8.664.347</b>	<b>-\$ 8.618.357</b>	<b>\$ 32.088.433</b>	<b>\$ 52.894.551</b>	<b>\$ 185.018.630</b>
Utilidad antes de impuestos	\$ 8.664.347	-\$ 10.176.817	\$ 31.381.604	\$ 52.886.372	\$ 185.018.630
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 5.805.113</b>	<b>-\$ 10.176.817</b>	<b>\$ 21.025.675</b>	<b>\$ 35.433.869</b>	<b>\$ 123.962.482</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2. Balance General.**

<b>Balance General</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Activos corriente	\$ 8.911.747	-\$ 3.495.351	\$ 21.956.348	\$ 66.737.742	\$ 237.353.870
Activos fijos netos	\$ -	\$ 9.150.000	\$ 6.100.000	\$ 3.050.000	\$ -
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 8.911.747</b>	<b>\$ 5.654.649</b>	<b>\$ 28.056.348</b>	<b>\$ 69.787.742</b>	<b>\$ 237.353.870</b>
Pasivo corriente	\$ 2.859.235	\$ 8.979.905	\$ 11.154.978	\$ 17.452.503	\$ 61.056.148
Pasivo no corriente	\$ -	\$ 799.048	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 2.859.235</b>	<b>\$ 9.778.953</b>	<b>\$ 11.154.978</b>	<b>\$ 17.452.503</b>	<b>\$ 61.056.148</b>
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 6.052.513</b>	<b>-\$ 4.124.304</b>	<b>\$ 16.901.371</b>	<b>\$ 52.335.240</b>	<b>\$ 176.297.722</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 8.911.747</b>	<b>\$ 5.654.649</b>	<b>\$ 28.056.348</b>	<b>\$ 69.787.742</b>	<b>\$ 237.353.870</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 Ventaja Competitiva

Nos caracterizamos por ser una marca con snacks funcionales, es decir que no solo son snacks para premios o para entretenimiento, sino que tienen componentes naturales que ayudan a cuidar y mejorar la salud muscular y estomacal de los perros. De igual manera, uno de los pilares por los cuales las personas más conocen y recomiendan Tommy Snacks es el servicio que se brinda. Pese a que los canales de venta son virtuales, hay cercanía con el cliente, brindándole un servicio personalizado y adecuado a lo que requiere su mascota. Para esto, se ofrecen planes de suscripción mensual que se adaptan a los hábitos de compra y consumo, ya sea semanal o quincenal.

### 5.3 Indicadores en escenario normal

**Tabla 3.** *Indicadores de solidez.*

Indicadores de Solidez	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
Niveles de endeudamiento total	0,32	1,73	0,40	0,25	0,26
Endeudamiento corto plazo	1,00	0,92	1,00	1,00	1,00
Leverage corto plazo	0,47	- 2,18	0,66	0,33	0,35
Leverage total	0,47	- 2,37	0,66	0,33	0,35

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 4.** *Indicadores de solvencia.*

Indicadores de Solvencia	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
Solvencia	3,12	- 0,39	1,97	3,82	3,89
Liquidez pura	3,12	- 0,39	1,97	3,82	3,89

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 5.** *Indicadores de rentabilidad.*

Indicadores de rentabilidad	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
ROA	0,65	-1,80	0,75	0,51	0,52
ROE	0,96	2,47	1,24	0,68	0,70
Margen Bruto	83%	52%	70%	75%	80%
Margen Operacional	35%	-14%	24%	28%	49%
EBITDA	35%	-17%	24%	28%	49%
Margen Neto	23%	-17%	16%	19%	33%

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con las proyecciones, sólo se realizará un préstamo en el segundo año por un valor de \$17'100.000. Por lo anterior, los pasivos en su gran mayoría serán la provisión de impuestos. Los indicadores de solvencia indican que la empresa estará en capacidad de responder por sus pasivos con los activos que posee a excepción del segundo año que es el año que se pide el préstamo.

Con respecto a los indicadores de rentabilidad, se puede observar que el margen bruto es muy bueno. Sin embargo, se podría mejorar consiguiendo mejores negociaciones con los proveedores comprando al por mayor o comprando directamente a los productores. En el segundo año el margen bruto disminuye debido a la contratación de un cocinero de manera

permanente. Analizando la diferencia que hay entre el margen bruto y el operacional, hay muchas oportunidades de mejora en todo el proceso de ventas como: comisiones, domicilios y pauta. De igual manera, el margen operacional disminuye considerablemente a partir del año dos comparándolo con el año 1, debido a los pagos de salarios grupales.

#### 5.4 Proyección financiera de crecimiento

Para el primer año apuntamos a alcanzar un 0,3% de market share teniendo en cuenta que el mercado potencial en Bogotá es de 573.645 personas; 0,6% para el segundo, 1,5% para el tercero, 2% para el cuarto y un 3,5% para el quinto año. La proyección se realizó con varias fluctuaciones durante algunos meses del año, asumiendo que variarán constante, sin embargo, por lo que hemos podido notar, el sector es bastante estable.

**Tabla 6.** *Proyección financiera de crecimiento.*

<b>Proyección financiera de crecimiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Total ingresos	\$ 24.919.467	\$ 60.185.700	\$ 131.526.300	\$ 187.742.232	\$ 374.569.439
Total egresos operativos	\$ 16.362.150	\$ 66.051.340	\$ 97.032.681	\$ 132.204.983	\$ 187.006.995
Flujo de caja neto operativo	\$ 8.557.317	-\$ 5.865.640	\$ 34.493.619	\$ 55.537.248	\$ 187.562.444
Total egreso no operacional	\$ -	\$ 17.100.000	\$ -	\$ -	\$ -
Caja incluyendo egreso no operacional	\$ 8.557.317	-\$ 22.965.640	\$ 34.493.619	\$ 55.537.248	\$ 187.562.444
Total egresos financieros	\$ -	\$ 8.879.506	\$ 9.686.734	\$ 807.228	\$ -
Total impuestos	\$ 2.859.235	\$ -	\$ 10.355.929	\$ 17.452.503	\$ 61.056.148
Caja neta despues de impuestos	\$ 8.804.717	-\$ 17.604.381	\$ 24.806.884	\$ 44.374.091	\$ 170.109.941

Fuente. Elaboración propia.

Para el cumplimiento de la proyección realizada se requiere legalizar la empresa, optimizar procesos, aumentar la promoción y abrir nuevos canales de venta física y virtual. Asimismo, consideramos que el escenario de crecimiento puede ser aún mayor si logramos

expandirnos a otros mercados, no solo el de Bogotá. Para esto podríamos abrir cocinas fantasmas en otras ciudades del país para cumplir con la promesa de valor de usar siempre ingredientes naturales sin conservantes.

### **5.5 Fuentes de financiación**

Tommy Snacks tiene planeado financiarse en gran medida mediante las ventas que se generen, es decir, reinvertir la mayoría de los ingresos para financiar la legalización, consolidación y posicionamiento de la marca. Por el momento no se está considerando la posibilidad de buscar inversión externa, en dado caso de que las ventas sean insuficientes, se considera financiar la empresa mediante recursos propios o en su defecto un préstamo.

## **6. Aspectos legales**

### **6.1 Estructura de desglose de trabajo: Riesgos**

En el anexo A se evidencia el EDT de riesgos que se realizó para el emprendimiento teniendo en cuenta los posibles riesgos legales y las posibles consecuencias a mediano y largo

plazo que puede llegar a traer el incurrir en malas prácticas dentro del desarrollo del proyecto emprendedor.

Se partió de lo que consideramos como las áreas más importantes del negocio, estas son: propiedad intelectual, clientes, registros, proveedores, logística, impuestos, societarios y trabajadores.

A continuación, profundizaremos en los riesgos que consideramos más alarmantes.

En primer lugar, en términos de propiedad intelectual, evidenciamos que el no registrar la marca ante la SIC nos puede llegar a representar un conflicto legal en el futuro, ya que si existe alguna empresa registrada con el mismo nombre nos veríamos en la tarea de entrar en conflicto para quedarnos con la marca o cambiar el nombre y perder el posicionamiento de marca que tenemos hasta el momento.

En segundo lugar, por el lado de los clientes, evidenciamos dos potenciales riesgos, el primero hace referencia a los problemas que podríamos llegar a tener en el caso tal de que nuestros ingredientes no fueran beneficiosos para la salud de todas las mascotas de nuestros clientes, puesto que, si alguna de las mascotas llega a ingerir nuestros productos y presenta alguna intoxicación o incluso la muerte, nos podríamos ver en medio de una demanda por daños y perjuicios.

Una de las áreas más importantes para el desarrollo de nuestro negocio es la de registros, y en esta encontramos dos riesgos realmente importantes que limitan la expansión de nuestro proyecto emprendedor, en primera instancia no contamos con los registros necesarios de ICA ni con las adecuaciones que nos exige el Instituto Colombiano Agropecuario, por lo cual estamos expuestos a que esta entidad nos multe por no contar con los documentos pertinentes. Por otro lado, aún no nos hemos constituido ante la Cámara de Comercio de Bogotá, lo que limita nuestra capacidad de expansión y comercialización a gran escala, y expone el patrimonio propio de los socios en el caso de que se llegue a presentar una demanda.

Por último, en el área de logística encontramos un riesgo importante relacionado con el domiciliario que nos hace los envíos de los productos en la ciudad de Bogotá y el riesgo legal al que nos enfrentamos en el caso tal que él se accidente durante el proceso de entrega.

## **6.2 Estructura de desglose de trabajo: Planeación**

El EDT de planeación que se encuentra en el anexo B se realizó teniendo en cuenta los riesgos identificados en el punto anterior y las necesidades del emprendimiento, de igual forma, se tuvieron presentes las diferentes acciones de prevención que se deben ejecutar para que los riesgos sean casi que inexistentes en un largo plazo. En esta estructura de desglose tuvimos en cuenta algunas de las áreas identificadas en el EDT de riesgos y agregamos el área de políticas

internas, tributarios y producción, consideramos que las acciones de planeación con mayor importancia son las siguientes.

Dentro de Tommy Snacks está muy claro el hecho de que el constituirnos como una empresa es un paso fundamental para el desarrollo y crecimiento de nuestro proyecto emprendedor, por esta razón hemos identificado esta acción como una de las más importantes dentro de nuestra estructura de desglose, así como el registrar la marca ante la SIC y evitar conflictos más adelante.

Otra actividad que se ha recalcado en repetidas ocasiones a lo largo de este documento es el obtener los registros pertinentes, más específicamente el registro del ICA, para esto debemos obtener el certificado sanitario para la cocina, certificar la calidad de los procesos y el producto, proyectar la inversión requerida e inscribir el asesor técnico.

### **6.3 Diagrama de Gantt**

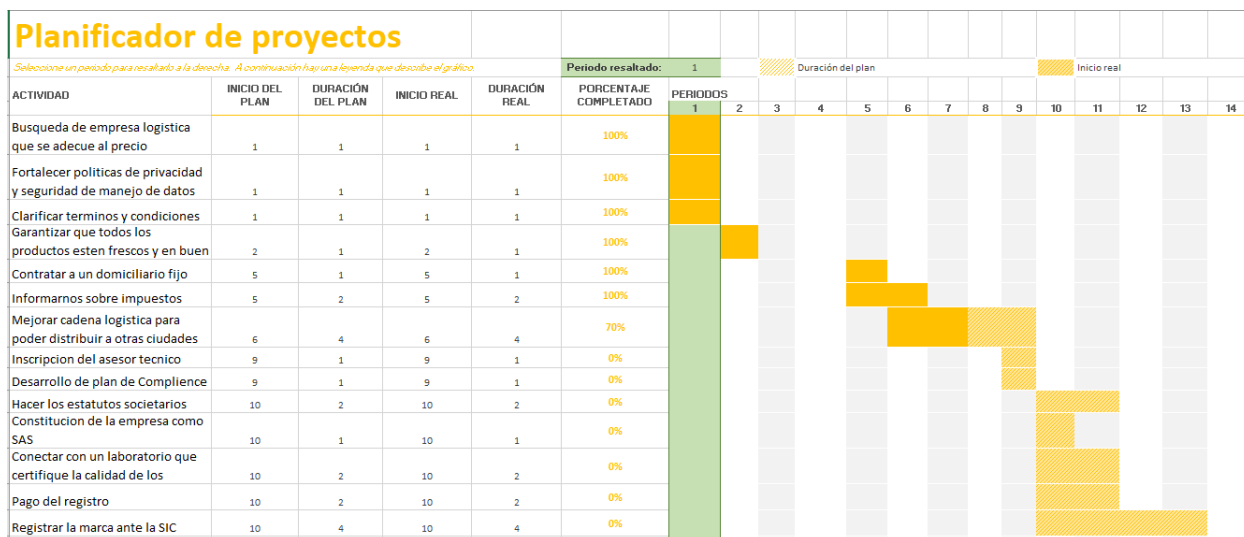
Para asegurar que las actividades presentadas en el punto anterior se cumplan a cabalidad hemos estructurado un diagrama de Gantt que resume las fechas claves que nos hemos planteado para la realización de cada una de las actividades. El diagrama se planteó desde octubre del año 2020 hasta julio del 2021.

Tabla 7. Actividades diagrama de gantt.

#	Actividad	Fecha de realización o a realizarse
4	Busqueda de empresa logistica que se adecue al precio	18/10/2020
2	Fortalecer politicas de privacidad y seguridad de manejo de datos	25/10/2020
3	Clarificar terminos y condiciones	27/10/2020
7	Garantizar que todos los productos esten frescos y en buen estado	15/11/2020
5	Contratar a un domiciliario fijo	1/02/2021
14	Informarnos sobre impuestos	25/02/2021
6	Mejorar cadena logistica para poder distribuir a otras ciudades	15/03/2021
10	Inscripcion del asesor tecnico	1/06/2021
12	Desarrollo de plan de Compliance	25/06/2021
1	Hacer los estatutos societarios	1/07/2021
8	Constitucion de la empresa como SAS	3/07/2021
9	Conectar con un laboratorio que certifique la calidad de los procesos y producto.	10/07/2021
11	Pago del registro	11/07/2021
13	Registrar la marca ante la SIC	15/07/2021

Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 1. Diagrama de gantt.



Fuente. Elaboración propia.

## **6.4 Registro o compromiso**

En el mes de octubre del presente año firmamos una carta de compromiso de formalización en la que nos comprometimos a realizar el debido registro del proyecto emprendedor ante las entidades pertinentes, ya sea como persona natural o la respectiva constitución societaria, dentro de esta estipulamos que tenemos como plazo máximo hasta el primero de julio del 2021.

## **7. Estructuración de estrategia SALES 4.0**

### **7.1 Construcción del mapa de experiencia del cliente**

A lo largo del proceso de crecimiento Tommy Snacks se vuelve importante poder tener una estrategia de ventas que permita tener un negocio exponencial y rentable.

Es por esto por lo que se inicia trabajando sobre los potenciales clientes del negocio, en esta parte es importante determinar lo más específico posible quienes son estas potenciales personas y para hacer esto se usa la herramienta de Buyer persona en donde decidimos determinar 3 tipos de clientes con características propias y un valor agregado para cada uno.

A continuación, nuestros 2 tipos de clientes (En anexos se encuentran los buyer persona utilizados para construir estos clientes):

- Sofía: una joven que tiene un perro, le gusta consentirlo y comprarle snacks innovadores y deliciosos para consentir a su perro. Compra productos de manera impulsiva y le llama la atención la novedad.
- Mariana: una mujer que ama y cuida a su perro como si fuera su hijo, tiene un perro adulto y se preocupa por cuidar su salud y alimentación en pro de mejorar su calidad de vida a medida que entran a la vejez. Es crítica de los ingredientes y está informada. Planea la compra dentro de su presupuesto del mes.

### **7.1.1 Journey Map**

Se realizó un journey map para cada uno de los 2 tipos de clientes. Teniendo en cuenta que viven la experiencia compra de diferente manera. El deseo y la necesidad de cada uno varía desde el comienzo, pero se pueden observar puntos en común que nos permiten determinar cuáles son los mejores puntos para nuestros clientes, además de entender la experiencia por la que ellos pasan y como mejorar. La estructura general del mapa es la siguiente:

- Anuncio – Ver promoción
- Contacto con Tommy Snacks
- Pedido

- Entrega

Para Sofía es un incentivo encontrar un anuncio de Tommy Gomas, es una persona que le gusta consentir a su perro y cuando el precio se adecua a sus necesidades decide efectuar la compra.

Cuando el cliente ya ha validado que a su perro le encantan las Tommy Gomas y decide hacer recompra, se topa con la posibilidad de conseguir un mejor precio mediante la suscripción mensual. En ese momento, empieza el journey map de Mariana, una cliente regular que le ve mucho valor a las propiedades y beneficios de los snacks para la salud de sus perros.

En el journey de Sofía y Mariana que tienen un punto de conexión, encontramos que para Sofía su punto más bajo es el momento de la compra, ya que es en primer lugar un momento de muchos procesos y además en muchos casos de desconfianza, es un punto que se debe evaluar dentro del plan de mercadeo para los clientes, entregándoles confianza y hacer el momento de pago lo más fácil e intuitivo posible para que puedan tener un journey map más agradable.

En el caso de Mariana su punto más bajo es cuando ya lleva un tiempo dentro del plan de suscripción, ya que se da cuenta que desea tener una mayor variedad en los snacks para darle a su perro, para mejorar esto es necesario el desarrollo constante de productos y sabores para poder brindar variedad a nuestros clientes.

### 7.1.2 Mapas de experiencia

El mapa de experiencia fue una herramienta valiosa para mejorar el servicio de Tommy Snacks. Con los mapas de experiencia pudimos identificar cuáles son los pasos más importantes y difíciles para nuestros clientes en el proceso de compra, ayudándonos a entenderlos mejor y poder identificar cuáles son las respectivas mejoras que debemos hacer. Cuando se realizaron los mapas, nos dimos cuenta de dos principales dolores que estaban sufriendo nuestros clientes.

El primer dolor para los clientes como Sofía, es en el momento del checkout en donde primero deben dejar la información de envío y de contacto para nosotros y luego se le redirecciona a otra página para realizar el pago. Al cliente le puede traer molestias e inconformidad el tener que llenar dos formularios en páginas distintas, al igual que desconfianza (así sea la página oficial de la pasarela de pago). Para mejorar la experiencia de pago, se habilitó una opción que ofrece Epayco para que en la misma página de checkout le salga una ventana y complemente los datos que faltan para el pago, solucionando así, el inconveniente encontrado.

Por otra parte, encontramos que el proceso para adquirir un plan de suscripción podía ser bastante tedioso y largo, provocando así que varias personas decidieron simplemente no adquirirlo. El plan como lo habíamos formulado al principio era muy personalizado y el precio

variaba dependiendo de los sabores que el cliente quería. Esto provocaba que el cliente primero debía llenar un formulario con sus datos para que nosotros le diéramos un precio y así pudiera cancelar su suscripción. Cuando nos dimos cuenta de esta problemática, lo que hicimos fue generalizar el precio de las dos suscripciones (quincenal y semanal) y postearlos directamente en la página web para que las personas tuvieran una mejor experiencia y agilidad en la compra.

**Ilustración 2. Modelo de suscripción.**

**Suscripción Semanal Tommy Gomas**  
\$49,800.00

Cuida la salud de tu perro, alimentándolo semanalmente con lo mejor.

[SELECCIONAR SABORES](#)

**Suscripción Quincenal Tommy Gomas**  
\$25,200.00

Cuida la salud de tu perro, alimentándolo quincenalmente con lo mejor.

[SELECCIONAR SABORES](#)

Fuente. Elaboración propia.

## 7.2. Estrategia de consolidación de mercado

Para poder consolidar a nuestro mercado y siguiendo el paso de las herramientas usadas para entender a nuestro cliente decidimos usar la estrategia AIDA (Atención, Interés, Deseo y

Acción). Es una estrategia que ayuda a enfocar los esfuerzos de una organización para optimizar las actividades de mercadeo basados en el journey del cliente.

### **Atención**

La atención del cliente es lo primero en lo que se debe pensar antes de introducir una perspectiva de ventas. Captar la atención del cliente con algo que lo haga devolverse a nuestro anuncio y decida quedarse. Para lograr esto utilizamos campañas de publicidad de atención, en donde nos gusta hacer una demostración del producto y de cómo nuestros mismos usuarios (los perros) disfrutan de este. Además, mantenemos una misma línea gráfica que se identifica con nuestros productos y con nuestra marca.

### **Interés**

La atención del cliente debe conservarse y para lograr esto hay que generar interés, entendiendo cuáles son sus motivaciones personales y que puedan estar relacionadas con nuestro producto. Se trata de mantener viva la llama que hace que un cliente decida confiar en nosotros y pasar a querer nuestro producto. Sabemos que para nuestros clientes su mayor dolor es la salud y seguridad de sus perros, así que nos enfocamos en mostrar que con nuestro producto estarían dando a sus mascotas un producto de calidad y que permite perdurar la salud de ellas.

### **Deseo**

Ahora es momento de generar una emoción, que el cliente sienta de la misma manera que nosotros el amor por el producto y por la visión de la empresa. Debe generar en el placer o dolor, los dos sentimientos más fuertes que experimentamos como personas y que nos llevan a tomar decisiones de compra. Lo más importante en esta etapa es permitir que el cliente pueda tener una experiencia fácil e intuitiva, que sea clara y no esté llena de trabas.

## **Acción**

Este es el momento cuando la transacción se completa y sucede la compra. Es un momento donde se pueden usar diferentes estrategias para llevar la acción a cabo, como estrategia de precios, ofertas o valor agregado del producto, entre otros. Tenemos tres maneras para que suceda la compra. La primera es nuestra página web donde pueden comprar directamente el producto que desean y pagarlo a través de una pasarela de pagos, sin intermediarios. Y las otras dos son nuestro Whatsapp e Instagram, en donde se comunican con un miembro del equipo de Tommy Snacks y adquieren su producto, tienen una atención más personalizada y directa para lo que ellos necesitan. El canal de atención bien lo puede elegir el propio cliente teniendo en cuenta sus preferencias.

### **7.3 Descripción del funnel**

Teniendo en cuenta la estrategia de consolidación de mercado explicada con anterioridad creamos un funnel de venta en donde explicamos paso a paso cómo llamar la atención del cliente y llevarlo hasta el punto de acción.

Empezamos usando nuestros canales principales para dar a conocer el producto. En Tommy Snacks tenemos una estrategia de comunicación Única, en donde Tommy es el jefe del equipo y su objetivo es siempre darle los mejores consejos a toda la comunidad perruna para que

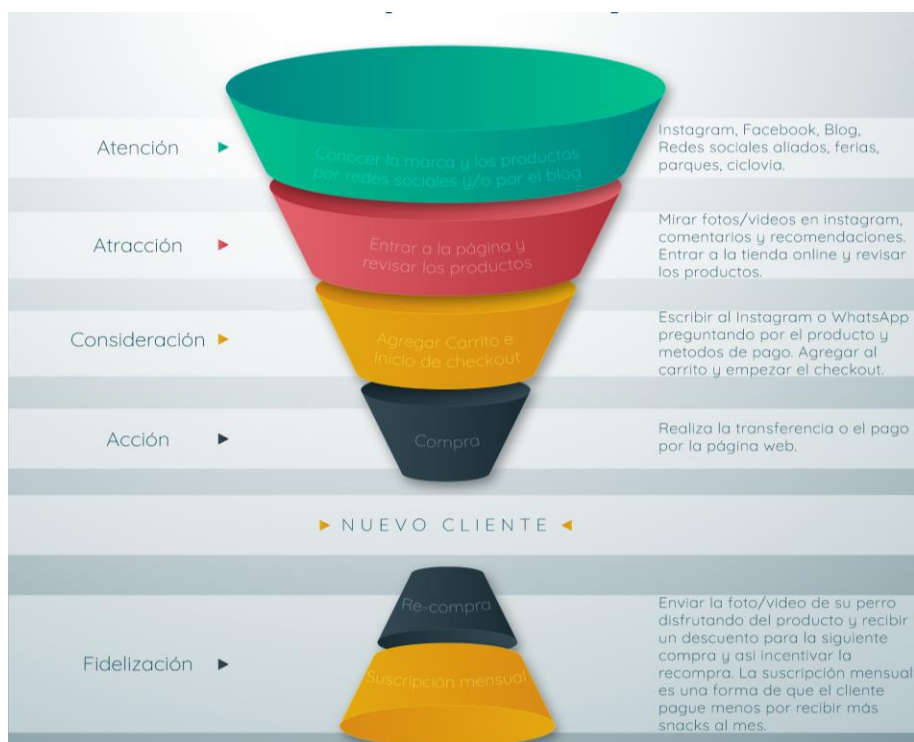
eduquen a su humano. A través de esta comunicación captamos la atención del cliente, quienes lo ven como algo curioso y distinto.

Para generar su interés o atracción pasamos a formar una comunidad en nuestras redes sociales y en nuestro blog, junto con un apoyo gráfico que es amigable y que antoja al cliente de lo que vendemos.

En tercer lugar, pasamos a esperar la acción de parte del cliente, ofreciéndole diferentes maneras para comunicarse directamente con nosotros y consumir la compra. Y esto nos lleva a la acción en donde a través de la página web o WhatsApp lleva a cabo el pago para asegurar la compra de su pedido.

Por último, decidimos crear una estrategia de fidelización en donde incluimos al cliente dentro de nuestra comunicación, creando así una comunidad más cercana y clientes igual de comprometidos y fieles a la marca.

**Ilustración 3. Embudo de ventas.**



Fuente. Elaboración propia.

## 7.4 Modelo y pasos de tracción comercial

Conocer a tu cliente es lo que te lleva a poder ofrecerle aquello que en verdad quiere y necesita. En los puntos anteriores hemos explicado quienes son estos clientes y cuál es el paso a paso por el que ellos deben pasar para poder consolidar la compra. Sin embargo, conocer al cliente no es suficiente para demostrar que tenemos un producto y por lo tanto un modelo de negocio que sea funcional y rentable. Para esto necesitamos tener tracción, decidimos enfocarnos en 7 puntos para generar y mantener esta atracción comercial que es sumamente importante para una empresa.

1. Ventas: Hace 16 meses que empezamos a funcionar en Tommy Snacks, hoy a corte

de mayo tenemos en ventas \$9'269.200 millones. Las ventas en el 2021 han disminuido significativamente comparado con el año 2020. Actualmente nuestra meta es crecer 20% mes a mes.

2. Crecimiento de usuarios: Hemos evolucionado de a poco. Al principio solo vendíamos por Whatsapp, luego fortalecimos Instagram como un canal de ventas y posteriormente abrimos ventas por la página web. En el tiempo de operación hemos tenido 344 pedidos, en donde hemos logrado aumentar el AOV de \$17.000 en los primeros meses al AOV actual que es de \$26.945.
3. Referencias: hemos tenido la oportunidad de mostrar nuestro producto con personas relevantes en el país, lo que nos ha permitido tener mayor alcance. Entre estas, La Gorda Fabiola, Manuel de la Cruz, la Fundación Adopción Animal y por último la Universidad del Rosario con la campaña UR de tu Lado. Además, ahora contamos con la Alianza de Janicross, una comunidad de adiestramiento canino e Isa PetCare una reconocida nutricionista de animales.
4. Engagement de clientes: Actualmente contamos con 6 clientes fijos que hacen parte de la suscripción. Hemos llegado a tener 11 suscripciones activas, sin embargo, las que se han perdido ha sido por desplazamientos de los clientes por fuera de la ciudad.
5. Viralidad: La voz a voz es una de las mejores estrategias para llamar clientes y fidelizarlos. Un porcentaje significativo de nuestros clientes han sido traídos por otros. Además, tratamos de tener una comunicación divertida y curiosa en nuestros canales, que nos permite que los clientes decidan compartir nuestro contenido.

## **8. Estrategia de mercadeo y comunicación**

### **8.1 Propuesta de valor en prosa/manifiesto**

En Tommy Snacks sabemos lo fundamental que es el cuidado de nuestras mascotas y lo importante que es la salud de nuestros perros, es por esto que entendemos de forma única la necesidad de brindarles una buena alimentación en cada etapa de su vida. Nuestros snacks naturales libres de conservantes y aditivos cuidan y protegen la salud de tu peludo, complementan su nutrición y te brindan la tranquilidad y satisfacción de saber que en cada aspecto y etapa de su vida le das a tu peludo lo mejor.

### **8.2 Brief de marca**

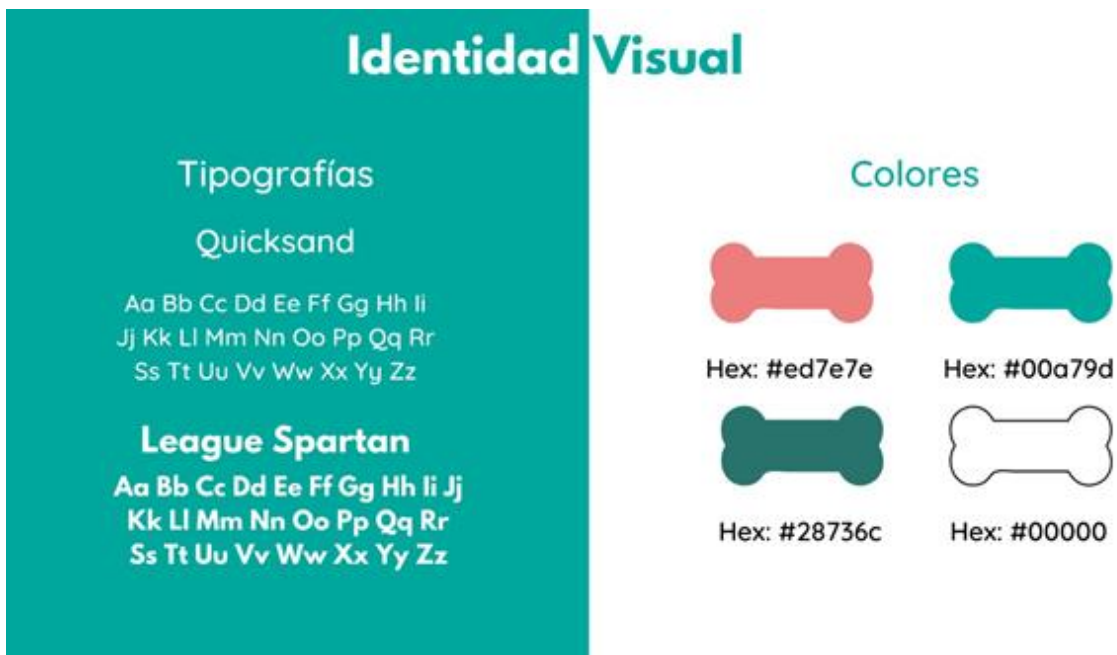
A continuación, podrán encontrar la identidad visual que identifica a Tommy Snacks y todos los elementos que incluye.

Ilustración 5. Logo.



Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 4. Tipografía y colores.



Fuente. Elaboración propia.

### 8.3 Mensajes Claves

Enfocamos los mensajes claves teniendo en cuenta cada uno de los segmentos definidos:

- Deja de alimentar a tu perro con alimentos procesados que perjudican su salud, aliméntalo con productos naturales que nutren su organismo.
- Consigue con nosotros los complementos necesarios para brindarle la mejor alimentación natural a tu peludo.
- Agrégale valor a tus productos o servicios y consiente a tus clientes con los mejores snacks naturales.

### 8.4 Plan de mercadeo

Tabla 8. Plan de mercadeo.

<b>Objetivo</b>	Alcanzar 4000 seguidores en nuestro perfil de instagram	
<b>Tiempo</b>	4 meses	
<b>Propuesta de Valor</b>	En Tommy Snacks sabemos lo fundamental que es el cuidado de nuestras mascotas y lo importante que es complacer a nuestros perros, es por esto que entendemos de forma única la necesidad de brindarles una buena alimentación en cada etapa de su vida. Nuestros snacks naturales libres de conservantes y aditivos, cuidan y protegen la salud de tu peludo, complementan su nutrición y te brindan la tranquilidad y satisfacción de saber que en cada aspecto y etapa de su vida le das a tu peludo lo mejor.	Más nutritivo, saludable, libre de conservantes y aditivos, sensación de cuidado y tranquilidad
<b>Segmento 1</b>	Mujeres que aman y cuidan a sus perros como hijos, tienen perros adultos y se preocupan por cuidar la salud y alimentación de sus perros en pro de mejorar su calidad de vida en la etapa de la vejez. Alimentan a sus perros con dietas naturales.	Ahorra tiempo y dinero, y mejora la calidad de vida de tu peludo con nuestros productos naturales
<b>Segmento 2</b>	Jóvenes que tienen perros y les gusta consentirlos con snacks y productos innovadores que no comprometen su bienestar.	Consiente a tu perro con productos deliciosos y naturales que nutren y protegen la salud de tu perro
<b>Segmento 3</b>	Dueños de negocios de mascotas (e-commerce, veterinarias, peluquerías) que desean complementar su servicio o producto y brindarle a sus clientes snacks diferentes y saludables	Agregale valor a tus productos o servicios y consiente a tus clientes con los mejores snacks naturales

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 9.** Continuación plan de mercadeo.

<b>Fortaleza Competidores</b>	Marcas ya establecidas. Productos que duran más y se pueden comercializar nacionalmente
<b>Debilidades Competidores</b>	Productos deshidratados, se pierden ciertos componentes, no hay una relación cercana con el cliente, venden el mismo tipo de productos
<b>Modelo de Ventas</b>	Página Web, Instagram, Whatsapp
<b>Lanzamiento</b>	<p>Para el lanzamiento se implementaran 3 campañas. La primera para nuevos clientes en donde mostraremos nuestro producto estrella, las tommy gomitas, usando el publico usual de facebook ads, dirigido hacia el segmento 2. Comenzaremos a ofrecer combos especiales con diferentes productos para incentivar la compra. Esto se hara a traves de facebook e instagram</p> <p>La segunda campaña sera dirigida a personas que hayan comprado antes una sola vez, se busca encontrar las razones por las que no hay recompra y ofrecer nuevas ofertas para tratar de cambiar la opinion del cliente. Esto se hara a traves de whatsapp business y email</p> <p>La tercera campaña sera una oferta especial para nuestros clientes regulares, incluyendo clientes que hayan comprado dos veces o mas sin acceder aun a una suscripcion. Se daran precios especiales para acceder a las suscripciones ademas de combos navideños. Esto se hara a traves de Whatsapp business y email</p>
<b>Equipo necesario</b>	Especialista en Facebook Ads
<b>Presupuesto</b>	200.000

Fuente. Elaboración propia.

## 8.5 KPI de seguimiento comercial

Enfocamos nuestro negocio en 4 KPI principales:

Churn rate: que nos permite determinar el número de usuarios que dejan de ser clientes.

Esto lo medidos específicamente para las suscripciones.

Costo de adquisición de cliente: Este es un indicador que aún se encuentra en construcción para nuestra empresa ya que nos encontramos definiendo la mejor manera de invertir en pauta digital y mercadeo. Sin embargo, hemos podido validar que eventualmente podríamos tener un CAC bajo ya que sin invertir mucho en publicidad podemos tener ventas orgánicas.

Número de leads calificados: Este indicador nos permite saber la cantidad de personas que están más decididas a realizar una compra.

Tasa de rebote: encontramos importante medirla para saber el porcentaje de personas que entran a nuestra página y no realizan ninguna acción, nos permite medir la insatisfacción del usuario y además saber cuál es el % de personas que hace clic en nuestro anuncio, pero luego no tiene acción dentro de la página.

## **9. Proceso de aceleración emprendedor**

### **9.1 Metas de la aceleración**

#### **General**

- Estructurar los procesos y actividades para consolidar el correcto funcionamiento del emprendimiento.

### **Específicos**

- Generar ingresos adicionales.
- Mejorar el posicionamiento en redes sociales.
- Realizar alianzas estratégicas.

## **9.2 Retos**

Teniendo en cuenta los objetivos de este documento y las metas trazadas al inicio del proceso de aceleración se plantearon los siguientes retos a trabajar :

- Operaciones y producto: Alargar la vida útil del producto en un 30%.
- Ventas: Aumentar las ventas mes a mes en un 20%.
- Mercadeo: Posicionarnos en redes sociales, alcanzando 4000 seguidores en Instagram.

## **9.3 Proyectos realizados**

Para cumplir los objetivos y retos propuestos se llevaron a cabo los siguientes proyectos durante el proceso:

- **Establecimiento de alianzas:** En lo transcurrido del año 2021 hemos podido concretar 3 alianzas importantes que han tenido un gran impacto en posicionamiento y ventas. La primera con nuestro asesor en temas de tratamiento de alimentos. Identificamos que había un nicho de personas que le preparan la comida a sus perritos y con él logramos hacer un taller pago en donde pudimos adquirir nuevos leads para convertirlos en clientes. Nuestra segunda alianza es con una comunidad de adiestramiento para perros, aquí hay una gran oportunidad ya que se reúnen semanalmente en el parque Simón Bolívar y nos abrieron las puertas para semanalmente llevar nuestros productos. Por último, nuestra alianza más reciente es con una nutricionista animal con quien vamos a llevar talleres y contenidos para que más personas puedan conocer sobre alimentación natural para perros.
- **Experimentos ciclo de vida:** En cuanto al ciclo de vida del producto, como mencionamos anteriormente recibimos asesoría cercana de un ingeniero de alimentos quien nos ayudó a mejorar nuestro proceso de higienización al momento de preparar los productos. Además, nos ayudó a definir cuáles serían los experimentos con los que podíamos avanzar para poco a poco ir mejorando el tiempo de vida de cada producto.
- **Creación de contenidos:** Para lograr posicionarnos en Instagram desarrollamos una estrategia de contenidos adaptándonos a las tendencias de videos cortos y formatos como reels, publicando constantemente y probando diferentes tipos de contenido, informativo, educativo y entretenido para nuestra audiencia y público objetivo. A

partir de esta estrategia logramos aumentar nuestro engagement, acercarnos a nuestros clientes y aumentar los seguidores de esta cuenta.

- Consolidación de Ventas: El año pasado teníamos unas ventas promedio de \$750.000 al mes, pero a principio del 2021 estas decayeron. En enero y febrero el objetivo de todo el equipo fue en realizar de mejor manera el cambio de nombre y diseño con el que nos comunicábamos en todos los canales para de esta manera volver a consolidar nuestras ventas con un crecimiento del 20% mensual. Al final de proceso de aceleración logramos consolidar el crecimiento en un 25% mensual con ventas de solo producto, ya que para aumentar ingresos también obtuvimos nuevas entradas relacionadas a las alianzas mencionadas anteriormente.

#### **9.4 Cuadro de métricas**

Teniendo en cuenta los retos planteados en el apartado 9.2 le hemos hecho seguimiento a las siguientes métricas, vida útil del producto, número de seguidores, porcentaje de engagement, crecimiento mensual en ventas, y capacidad operativa.

##### **Iniciales**

- Vida útil del producto: 6 días
- Número de Seguidores: 2.341
- Porcentaje de Engagement: 1,14%
- Crecimiento promedio mensual en ventas: 4,68%

## **Finales**

- Vida útil del producto: 10 días sabores de sólo proteína, 8 días sabores de proteína con verduras
- Número de Seguidores: 2.911
- Porcentaje de Engagement: 3,84%
- Crecimiento promedio mensual en ventas: 25,75%

## **9.5 Enseñanzas de la aceleración**

### **9.5.1 Desarrollo como emprendedor**

Durante nuestro proceso en la etapa de aceleración hemos aprendido que como emprendedores es importante ser resilientes y constantes cuando las estrategias o proyectos que implementamos no dan los resultados esperados, de igual forma esto nos ha permitido entender que todo es un proceso que requiere de trabajo constante y mucha visión. Por otro lado, hemos aprendido lo importante que es priorizar y organizar nuestros objetivos.

### 9.5.2 Desarrollo en el emprendimiento

El proceso de aceleración nos ha permitido entender mejor los procesos de nuestro emprendimiento, y en cada una de las áreas trabajadas durante este proceso hemos adquirido los siguientes aprendizajes:

- **Operaciones:** En esta área tuvimos 3 aprendizajes principales. El primero relacionado a la estructuración de procesos, en donde el aprendizaje mas importante fue estructurar los roles y funciones de los 3 integrantes del equipo, lo que nos permitió tener claro nuestros objetivos y avanzar para lograr resultados. Con este foco pudimos consolidar mas de 6 diferentes procesos en las diferentes áreas de la empresa. Nuestro segundo aprendizaje fue en la ejecución, a comienzo del proceso éramos un equipo muy enfocado en la estrategia, teníamos el pensamiento de que debíamos tener procesos muy estructurados para poder comenzar a ejecutar, cambiamos este pensamiento y comenzamos a implementar pequeños experimentos para validar nuestras hipótesis y poder avanzar hacia nuestros objetivos.
- **Producto:** Este era uno de los mayores retos que teníamos como equipo. Sabíamos desde el comienzo que era importante dedicarle tiempo y experimentos a mejorar nuestro producto para ofrecer un mejor servicio. Con la ayuda de un ingeniero de alimentos logramos probar mas de 10 experimentos en los cuales sacamos 3 resultados principales:

- ✓ El primer resultado es reconocer que no todos los productos e ingredientes se comportan de la misma manera, por esto fue claro que no todos los productos pueden tener el mismo tiempo de caducidad, sino que varía dependiendo de las propiedades fisicoquímicas de cada ingrediente.
- ✓ Teniendo en cuenta lo anterior logramos alargar la vida útil de los productos de proteínas a 10 días y de los productos de verduras de 7 a 8 días.
- ✓ Otro resultado importante fue el proceso de empaçado ya que al saber cuáles son los productos que más duran, podemos colocar estos al fondo y dejar los de menor tiempo en la parte de arriba para que a percepción del cliente las gomitas duraran más.
- Ventas: las ventas son el motor de cualquier empresa, por lo que debíamos trabajar para recuperar y aumentar el nivel de ventas que teníamos en el 2020. Antes, solo nos enfocábamos en generar ingresos mediante la venta de productos, pero este año encontramos grandes oportunidades de generar ingresos adicionales mediante la realización de webinars y talleres con personas especializadas en el sector. De igual manera, las alianzas permiten abrir nuevos canales de promoción y venta de los productos, por lo que ahora no estamos dependiendo solo de las ventas que se realicen en nuestra página web y redes de instagram.
- Mercadeo: A partir de las estrategias realizadas para posicionarnos en redes aprendimos que más allá de los seguidores y de promocionar constantemente nuestros productos se trata de crear una comunidad sólida y robusta que nos permita acercarnos al cliente y tener una comunicación bilateral con los mismos,

recibiendo sus comentarios, feedback e interactuando con ellos constantemente. Por esta razón nos hemos dado cuenta de que nuestro objetivo de posicionamiento fue planteado con la métrica equivocada ya que lo más importante para nuestro negocio no son los seguidores sino la comunicación y la relación que tenemos con ellos, que la podemos medir a través del porcentaje de engagement que tiene nuestra comunidad con el contenido.

### **9.5.3 Desarrollo en equipo**

Como equipo emprendedor este proceso nos ha enseñado la importancia de la organización. Al inicio de nuestro proceso todos nos dedicamos a hacer de todo y a la larga no hacíamos nada que aportara valor real, sin embargo, gracias a las mentorías, bootcamps y todo el apoyo que teníamos de parte de Start Factory pudimos enfocarnos en lo realmente importante y comenzar a aportarle valor a nuestros clientes. Para nosotros fue un proceso de crecimiento que sin duda nos ha permitido no solo avanzar en Tommy Snacks si no en nuestros proyectos personales, académicos y profesionales.

## **9.6 Retos a futuro**

Para seguir con nuestro proceso de crecimiento nos hemos planteado los siguientes retos a mediano plazo como equipo emprendedor:

- **Análisis del mercado:** Para poder expandir nuestro negocio en un largo plazo es importante dedicarnos a analizar las diferentes ciudades y municipios de Colombia en la podemos comercializar nuestros productos con éxito.
- **Establecimiento de Alianzas Estratégicas:** Para poder posicionarnos en nuevos canales y dentro del mercado es importante que establezcamos alianzas estratégicas con empresas y emprendimientos del sector.

## **10. Beneficios para la comunidad**

### **10.1 Desarrollo humano: ¿Cómo el proyecto contribuirá a sus empleados?**

Aspiramos que en el futuro las personas que trabajan en Tommy Snacks reciban salarios de eficiencia con todas las prestaciones de ley. De igual manera, nuestros empleados serán medidos por Kpis / Okrs y no por horas de trabajo. Asimismo, entendemos que para que nuestros trabajadores logren alcanzar sus objetivos es importante que se encuentren motivados en cada aspecto de su vida, es por esto que planeamos que todos nuestros trabajadores tengan la

oportunidad de capacitarse en temas de tecnología y habilidades blandas para que puedan crecer no solo como profesionales sino como personas.

### **10.2 Desarrollo económico: ¿Cómo el proyecto contribuirá a la generación de empleos u otros negocios locales?**

Actualmente contamos con un plan de referidos, en donde las personas que desean ganar ingresos adicionales pueden ofrecer los snacks y por cada venta que se genere, ellos ganan una comisión. Esto genera ingresos adicionales a los emprendedores o tiendas de mascotas. De igual manera, se han establecido alianzas comerciales con distintos emprendimientos para impulsarnos mutuamente a crecer y vender más.

### **10.3 Desarrollo colectivo: ¿Cómo el proyecto le generará beneficios a la comunidad?**

En el apartado 4.1 de este documento en el que enunciamos nuestra meta, dejamos claro que para nosotros es supremamente importante el aportarles no solo a nuestros clientes sino a la comunidad que nos rodea, queremos ser una empresa influyente en temas económicos, sociales y ambientales. Nuestra meta es convertirnos en una empresa B. Teniendo en cuenta lo anterior,

actualmente somos una eco empresa comprometida a reducir el impacto de huella de carbono mediante la plantación de nuevos árboles y el cuidado de la naturaleza a través Bosque Nagal, una empresa enfocada en la conservación ambiental. Con esto queremos proteger los recursos ambientales y mejorar la calidad de vida de las futuras generaciones que más adelante habitarán el mundo.

Por otro lado, queremos enfocarnos más adelante en atacar la problemática de sobrepoblación y abandono canino, donando un porcentaje de nuestras ventas a las fundaciones que activamente ayudan y apoyan esta causa, este es un problema que afecta a la comunidad en temas de salud pública pero que muchas entidades ignoran.

## 11. Referencias Bibliográficas

- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Descripción Actividades Económicas*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Croll, A & Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics - use data to build a better startup faster*. O'Reilly Media, Inc.
- FourWeekMBA. (s.f.). *100 Strategy Tools. The FourweekMBA Flagship guide to business strategy*. FourWeekMBA.
- Megias, J. (2013). *¿Qué es la tracción y por qué es tan importante para una startup?* Javier Megias. <https://javiermegias.com/blog/2013/05/que-es-traccion-startup-inversor/>

