



**Elaboración de plan de negocio de la empresa PETMON, snacks bajo
parámetros de nutrición para mascotas en la ciudad de Tunja.**

Yeimy Tatiana González Morales

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

25/09/2025

**Elaboración de plan de negocio de la empresa PETMON, snacks bajo
parámetros de nutrición para mascotas en la ciudad de Tunja.**

Yeimy Tatiana González Morales

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Diana Angelica Varela Martínez

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

25/09/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Dedicatoria:

A mi familia, mis padres, hermanas y
sobrina por ser mi fortaleza y apoyo
incondicional. A mi pareja, por inspirarme
a ser una mejor persona cada día, su
compañía, motivación y amor me
sostuvieron a lo largo de este proceso

Resumen

En los últimos años, en especial desde la pandemia del Covid-19, la tenencia de mascotas ha presentado un crecimiento significativo en comparación con el promedio de los cinco años anteriores. Este aumento ha sido más notable en adultos jóvenes y familias con niños, impulsado por cambios en los estilos de vida, el teletrabajo y la búsqueda de compañía y bienestar emocional.

En ese sentido, el objetivo de este proyecto es diseñar el plan de negocio para la creación de PETMON, empresa productora y comercializadora de snacks saludables y funcionales para mascotas, en la ciudad de Tunja. La metodología utilizada incluyó el análisis del entorno, estudio de mercado mediante la realización de entrevistas a grupos de interés y la aplicación de encuestas a potenciales usuarios, además, evaluación técnica y organizacional, así como la proyección financiera.

Los principales resultados evidencian una demanda creciente de productos que integren calidad nutricional, innovación y empaques sostenibles, lo cual representa una oportunidad para este segmento de mercado. Por lo cual se concluye que la creación de PETMON es viable, técnica y financieramente, y contribuye al bienestar animal, a la sostenibilidad ambiental y a la generación de valor para los consumidores y la región en general.

Palabras clave: mascotas, snacks para mascotas, perros, nutrición animal, salud animal.

Abstract

In recent years, especially since the COVID-19 pandemic, pet ownership has seen significant growth compared to the average of the previous five years. This increase has been particularly noticeable among young adults and families with children, driven by changes in lifestyles, remote work, and the desire for companionship and emotional well-being.

In this context, the objective of this project is to design the business plan for PETMON, a company that will produce and market healthy and functional pet snacks in the city of Tunja. The methodology used included an environmental analysis, a market study through interviews with stakeholders and surveys of potential customers, as well as a technical and organizational assessment, and financial projections.

The main findings demonstrate a growing demand for products that combine nutritional quality, innovation, and sustainable packaging, representing an opportunity for this market segment. Therefore, it is concluded that the creation of PETMON is both technically and financially viable, and contributes to animal welfare, environmental sustainability, and the creation of value for consumers and the region as a whole.

Keywords: pets, pet snacks, dogs, animal nutrition, animal health.

Tabla de Contenido

Introducción	13
Naturaleza del proyecto	15
<i>Origen o fuente de la idea de negocio.....</i>	<i>15</i>
<i>Descripción del modelo de negocio.....</i>	<i>18</i>
<i>Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo</i>	<i>20</i>
<i>Estado actual del negocio.....</i>	<i>21</i>
<i>Descripción de productos o servicios</i>	<i>22</i>
<i>Nombre, tamaño y ubicación de la empresa</i>	<i>22</i>
<i>Potencial del mercado en cifras.....</i>	<i>22</i>
<i>Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....</i>	<i>23</i>
<i>Resumen de las inversiones requeridas</i>	<i>23</i>
<i>Proyecciones de ventas y rentabilidad</i>	<i>24</i>
<i>Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad</i>	<i>24</i>
<i>Equipo de trabajo</i>	<i>24</i>
Análisis del Sector.....	25
<i>Análisis PESTEL</i>	<i>25</i>
<i>Análisis 5 Fuerzas de Porter.....</i>	<i>28</i>
<i>Análisis de la competencia</i>	<i>30</i>

Validación e Investigación de Mercado	35
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	<i>35</i>
<i>Estudio piloto de mercado</i>	<i>39</i>
<i>Análisis de los resultados</i>	<i>43</i>
<i>Demanda potencial</i>	<i>52</i>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>54</i>
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	56
<i>Objetivos de marketing</i>	<i>56</i>
<i>Estrategia de mercado</i>	<i>57</i>
<i>Estrategias de producto</i>	<i>57</i>
<i>Estrategias de precio</i>	<i>57</i>
<i>Estrategias de distribución.....</i>	<i>57</i>
<i>Estrategias de promoción</i>	<i>58</i>
<i>Estrategias de fidelización</i>	<i>58</i>
<i>Cronograma de lanzamiento.....</i>	<i>59</i>
<i>Presupuesto de Marketing</i>	<i>59</i>
Aspectos Técnicos	61
<i>Objetivos de producción.....</i>	<i>61</i>
<i>Fichas técnicas de los productos.....</i>	<i>61</i>
<i>Descripción del proceso productivo.....</i>	<i>65</i>

ELABORACIÓN DE PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA PETMON, SNACKS BAJO PARÁMETROS DE NUTRICIÓN PARA MASCOTAS EN LA CIUDAD DE TUNJA.	10
---	----

<i>Requerimientos</i>	69
<i>Materias primas</i>	73
<i>Infraestructura física</i>	75
<i>Personal requerido para la producción</i>	76
<i>Capacidad instalada</i>	77
<i>Presupuestos de inversión de infraestructura</i>	77

Aspectos Organizacionales y Legales 80

<i>Análisis estratégico</i>	80
Misión.....	80
Visión	80
<i>Capacidades internas e impactos externos</i>	80
<i>Estructura organizacional</i>	82
<i>Perfiles y funciones</i>	83
<i>Factores clave de la gestión del talento humano</i>	85
<i>Esquema de gobierno corporativo</i>	86
<i>Aspectos legales</i>	86
<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad</i>	88

Aspectos Financieros 89

<i>Objetivos financieros</i>	89
<i>Supuestos económicos para la simulación</i>	89

<i>Proyección de ventas</i>	90
<i>Proyección de gastos de mercadeo</i>	90
<i>Proyección de costos de producción</i>	91
<i>Proyección de gastos administrativos</i>	97
<i>Presupuesto de inversión</i>	99
<i>Estados financieros</i>	101
Estado de resultados.....	101
Balance general.....	102
Flujo de caja	104
<i>Indicadores financieros de rentabilidad</i>	105
<i>Fuentes de financiación</i>	105
<i>Evaluación financiera</i>	106
Enfoque hacia la Sostenibilidad	107
<i>Dimensión social</i>	107
<i>Dimensión ambiental</i>	107
<i>Dimensión económica</i>	108
<i>Dimensión de gobernanza</i>	108
Conclusiones	109
Referencias	110

Lista de Figuras

Figura 1. System Mapping.....	18
Figura 2. Lienzo de modelo de negocio sostenible.....	20
Figura 3. Análisis PESTEL.....	25
Figura 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	28
Figura 5. Mapa de empatía.....	36
Figura 6. Ficha método persona.....	37
Figura 7. Lienzo de propuesta de valor.....	38
Figura 8. Rango de edad del encuestado	44
Figura 9. Cantidad de perros por hogar	45
Figura 10. Frecuencia de compra de snacks	46
Figura 11. Gasto mensual en snacks	47
Figura 12. Canal de compra habitual	47
Figura 13. Características más valoradas.....	48
Figura 14. Tipo de presentación preferida	49
Figura 15. Disposición a pagar	49
Figura 16. Aceptación de ingredientes funcionales	50
Figura 17. Valoración del empaque ecológico	51
Figura 18. Interés en suscripción mensual.....	51
Figura 19. Proceso productivo.....	66
Figura 20. Organigrama PETMON	83

Lista de Tablas

Tabla 1. Inversión inicial.....	23
Tabla 2. Empresas competencia indirecta.....	31
Tabla 3. Empresas competencia directa.....	32
Tabla 4. Comparativo general de precios del mercado.....	33
Tabla 5. Ficha técnica encuesta	41
Tabla 6. Variables de Estudio	41
Tabla 7. Demanda potencial anual	52
Tabla 8. Estimación de compras mensuales	53
Tabla 9. Proyección de demanda	53
Tabla 10. Cronograma de actividades lanzamiento	59
Tabla 11. Presupuesto de marketing primer año	60
Tabla 12. Ficha técnica galletukas pollo zanahoria.....	62
Tabla 13. Ficha técnica mordis res calabaza	62
Tabla 14. Ficha técnica Chaskis salmón arándano.....	63
Tabla 15. Ficha técnica mordis pescado espinaca.....	63
Tabla 16. Ficha técnica Chaskis res manzana	64
Tabla 17. Ficha técnica galletukas pollo arándano	64
Tabla 18. Maquinaria y equipos	69
Tabla 19. Materias primas.....	73
Tabla 20. Personal requerido para la producción.....	76
Tabla 21. Capacidad de producción por proceso	77
Tabla 22. Maquinaria y Equipos.....	78
Tabla 23. Muebles y enseres	78
Tabla 24. Equipos de oficina.....	78

Tabla 25. Herramientas	79
Tabla 26. Matriz DOFA.....	81
Tabla 27. Normatividad relacionada al proyecto	87
Tabla 28. Proyección de ventas.....	90
Tabla 29. Proyección gastos de mercadeo	91
Tabla 30. Costos de producción galletukas pollo zanahoria.....	91
Tabla 31. Costos de producción galletukas pollo arándano.....	92
Tabla 32. Costos de producción mordis res calabaza	93
Tabla 33. Costos de producción mordis pescado espinaca.....	94
Tabla 34. Costos de producción chaskis salmón arándano.....	95
Tabla 35. Costos de producción chaskis res manzana	96
Tabla 36. Costo producto.....	97
Tabla 37. Gastos de personal administrativo	98
Tabla 38. Gastos administrativos.....	99
Tabla 39. Inversión total.....	99
Tabla 40. Presupuesto inversión fija	100
Tabla 41. Presupuesto de inversión diferida	100
Tabla 42. Presupuesto de capital de trabajo	101
Tabla 43. Estado de resultados	101
Tabla 44. Balance General.....	102
Tabla 45. Flujo de caja.....	104
Tabla 46. Fuentes de financiación	105
Tabla 47. Proyecciones punto de equilibrio	106

Introducción

La creación de empresas es un proceso fundamental para el desarrollo económico y social de los países, debido a que estas contribuyen a la generación de empleo, dinamizan la estructura productiva e incrementan la productividad (Altamirano & Santacruz, 2020). Por lo cual esta idea de negocio surge como respuesta a una oportunidad identificada en el mercado de productos para mascotas, teniendo en cuenta, el aumento en la tenencia de animales de compañía en Colombia y la creciente preocupación de sus dueños por su salud y bienestar. Este interés ha abierto un nicho atractivo para el desarrollo de snacks saludables, funcionales y personalizados.

La problemática que da origen a esta idea se fundamenta en la escasa oferta de productos que integren calidad nutricional, funcionalidad y sostenibilidad, especialmente en el mercado local; a pesar de que existe una amplia variedad de snacks para mascotas, pocos cumplen con parámetros nutricionales especializados o que incorporan ingredientes con beneficios comprobados para la salud. Esta situación representa una oportunidad para ofrecer una propuesta diferenciada, respaldada por evidencia científica y por el conocimiento de nutricionistas especializados en alimentación canina.

El presente trabajo tiene como objetivo general: Diseñar el plan de negocio para la creación de la empresa PETMON, productora y comercializadora de snacks para mascotas bajo parámetros de nutrición, en la ciudad de Tunja, y como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Identificar las necesidades del mercado de snacks saludables para mascotas analizando la oferta y demanda potencial del producto en la ciudad de Tunja.
- Realizar el análisis de viabilidad técnica que permita determinar las necesidades y requerimientos de tecnología, insumos, infraestructura y logísticos necesarios para garantizar la viabilidad técnica del proyecto.

- Construir el plan estratégico, que incluya la misión, visión, valores y objetivos a corto, mediano y largo plazo, para orientar la dirección de la empresa en el mercado de snacks para mascotas.
- Establecer la viabilidad económica y financiera de la empresa mediante el análisis de indicadores financieros de rentabilidad considerando los recursos requeridos.

La propuesta de valor de PETMON se centra en la producción y comercialización de snacks para perros: saludables, funcionales y personalizados. Estos productos se adaptan a sus necesidades específicas, además en las recetas se incorporan superalimentos y nutrientes esenciales que fortalecen su salud y privilegian el cuidado integral de los perros según parámetros de nutrición y elaborados por nutricionistas especializados. Además, los empaques de los productos serán sostenibles, dado que son reutilizables, pensando en la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, con menor uso de envases en cada compra y propendiendo a la economía de los clientes. Adicionalmente en los empaques se evidenciará la etiqueta nutricional de los productos y se ofrecerá el servicio de domicilio.

En el desarrollo del documento se podrá evidenciar: naturaleza del proyecto, análisis del sector, validación e investigación de mercado, plan de mercadeo, análisis técnico, organizacional, legal, y financiero correspondiente, mediante el cual se determina la viabilidad del proyecto y por último el enfoque hacia la sostenibilidad de los productos de PETMON.

Naturaleza del proyecto

Para el proyecto de elaboración de plan de negocio de PETMON, empresa dedicada a la producción y comercialización de snacks bajo parámetros de nutrición para perros en la ciudad de Tunja, se describe el panorama sobre el origen, estructura y viabilidad de la idea de negocio, señalando el estado actual y potencial del mercado y los antecedentes y motivaciones que dieron lugar a su formulación. De igual manera se presenta el modelo de negocio, definiendo sus ventajas competitivas y cómo la empresa generaría valor y alcanzaría su sostenibilidad en el mercado, así como los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo. Además, se incluye información para la puesta en marcha, como: inversiones, proyecciones de ventas y rentabilidad, conclusiones de evaluación de viabilidad financiera, y el equipo de trabajo necesario resaltando su rol en el desarrollo del proyecto.

Origen o fuente de la idea de negocio

La tenencia de mascotas de compañía ha aumentado en los últimos años, debido a factores como: poblaciones envejecidas, disminución en la tasa de natalidad, ya que los jóvenes no quieren ser padres, ni tener tanta responsabilidad como la que acarrea la crianza de un hijo. Además, las personas perciben beneficios de tener una mascota como: reducción de estrés, soporte psicológico, compañía en momentos de soledad, aumento de la longevidad, preservación del equilibrio físico y mental, facilita la recreación y adecuado manejo del tiempo libre equilibrando el uso de aparatos tecnológicos, disminuye el índice de depresión, lo que conlleva a una mejor calidad de vida en general (Gómez et al., 2007), por lo cual se han generado fuertes vínculos entre los seres humanos y los animales de compañía: en especial con perros y gatos. Asimismo, está demostrado que las mascotas al convivir con seres humanos secretan serotonina, lo cual evidencia la existencia de un vínculo afectivo recíproco (Charles, 2020).

Teniendo en cuenta los estudios realizados por empresas líderes en encuestas, ciudades como: Ciudad de México, Buenos Aires y Bogotá, presentan un incremento en la población de mascotas domésticas, siendo los caninos los preferidos en las 3 ciudades, y a nivel Latinoamérica, Colombia ocupa el cuarto lugar en los mercados, debido a que en los últimos cinco años ha crecido en un 84,9%, con inversiones de alrededor de \$3 billones (Portafolio, 2024). Además, durante la pandemia del covid-19, a pesar de la crisis generada en los hogares, por el encierro, el aumento en los precios de los mercados, despidos y afectaciones en la salud mental, el gasto para cubrir las necesidades de las mascotas se mantuvo estable dado que se priorizaba su bienestar, e incluso aumentaron las adopciones de mascotas que se encontraban en hogares de paso (Sánchez, 2022).

En Colombia en el año 2019, el mercado de productos de mascotas ingresó en la medición de la canasta familiar realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019), debido a la expansión que se ha generado en ese sector. Al crecer la población de mascotas, también ha incrementado el atractivo hacia este mercado que incluye: alimentos en sus diferentes presentaciones, artículos de aseo, snacks, servicios veterinarios, juguetes, ropa, guarderías, peluquerías, servicios funerarios, seguros y pólizas, no obstante, donde se tiene mayor demanda y donde se generan más gastos es en la alimentación y en los cuidados veterinarios. De acuerdo con el estudio de Cifras & Conceptos (2025), para el año 2024, el 57% de los hogares colombianos tenían mascotas y dentro de este grupo el 71% tenía perros como animales de compañía, lo cual ratifica su preferencia.

Algunas empresas al observar el incremento de consumo han ingresado en este mercado en la elaboración y distribución de diversos productos y servicios. En Colombia se destacan empresas como: Laika: plataforma digital, Puppis: petshop y tienda digital, Alimentos Polar que produce diferentes marcas de alimentos reconocidas, Gabrica, e incluso Alpina está incursionando en el mercado con una alianza con Itacol, combinando dos de sus productos

más reconocidos: Bon Yurth y Chunky, dando origen a Dog Yurt, un snack para perros adultos (Tinoco, 2024).

Debido a la cercanía que ha generado la relación entre mascotas y seres humanos, la alimentación de los animales de compañía es una preocupación constante entre sus dueños, por lo que se espera que la comida que eligen les aporte los nutrientes necesarios, además de que sea saludable y no les genere enfermedades o trastornos digestivos que puedan afectar su calidad de vida.

Es de resaltar que en algunos hogares se acostumbra a complementar la comida para mascotas con sobras de comida, sin embargo, hay alimentos que pueden generarles irritaciones o ser tóxicos para ellos como: la cebolla, el ajo, dulces, el chocolate, incluso frutas y verduras como: el aguacate y uvas, además al consumirlos, pueden llegar a tener sobrepeso disminuyendo su esperanza de vida, por lo tanto, no se les deberían de administrar.

Adicionalmente existe una nueva tendencia en realizar dietas caseras a base de frutas, verduras y carnes, debido a que los concentrados o snacks comerciales no cuentan con los niveles de proteína requeridos para su adecuado desarrollo, sino que están hechos a base de harinas, generando a su vez problemas en su salud, por ello los propietarios tienen la percepción que utilizando otros ingredientes van a mejorar el estado físico de los animales, sin embargo, las realizan en sus hogares o adquieren a personas que también desconocen de los requerimientos o cantidades ideales, lo que ha generado a su vez afectaciones en las mascotas como: exceso de calcio o problemas cardiovasculares. En consecuencia, se debe recurrir a expertos en nutrición veterinaria que determinen el plan de alimentación necesario, teniendo en cuenta factores como: raza, edad, peso, patologías y estado físico, dado que cada mascota tendrá necesidades diferentes en su alimentación (García, 2020).

En cuanto al mercado de snacks, Kantar (2023) afirma que “Un 17% de los hogares que compran comida de perro también adquieren snacks para sus mascotas”, e incluso algunas

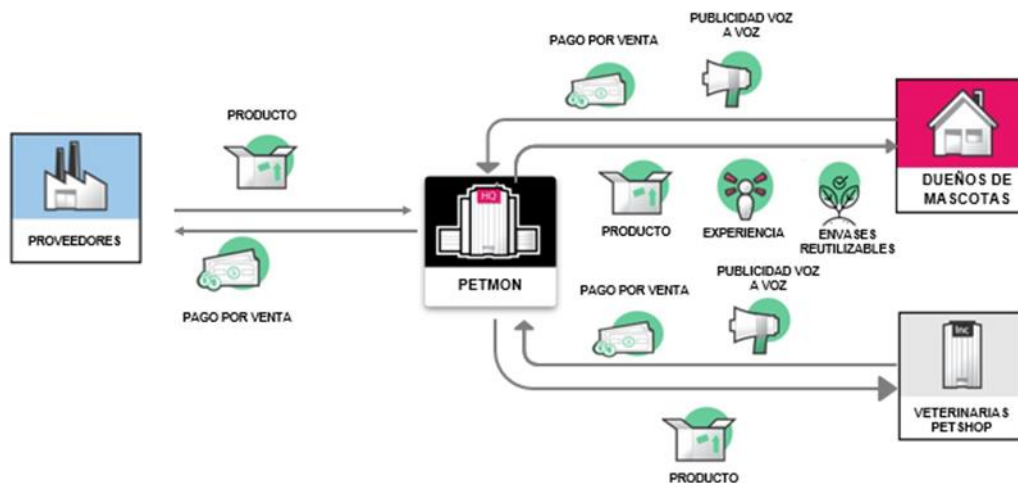
empresas declaran que es más rentable fabricar snacks para mascotas que galletas para humanos, dado que pueden costar hasta cinco veces más.

Descripción del modelo de negocio

Para la descripción del modelo de negocio de la empresa, se utilizaron dos herramientas: system mapping y el lienzo del modelo de negocio sostenible. En el System Mapping se evidencian los principales actores y elementos de intercambio de valor relacionados con la operación de PETMON: los proveedores para la compra de materia prima y, quienes reciben pago por la venta realizada, los dueños de perros como consumidores los cuales reciben por parte de la empresa el producto, experiencia y satisfacción por los snacks saludables y valor ambiental por la utilización de envases reutilizables para evitar mayor contaminación y a su vez la empresa recibe el pago por venta de los productos y publicidad voz a voz con otros dueños de mascotas. Además, se destacan otros clientes como: Veterinarias y Petshop, como se muestra en la figura 1.

Figura 1

System Mapping



Nota. Elaboración propia

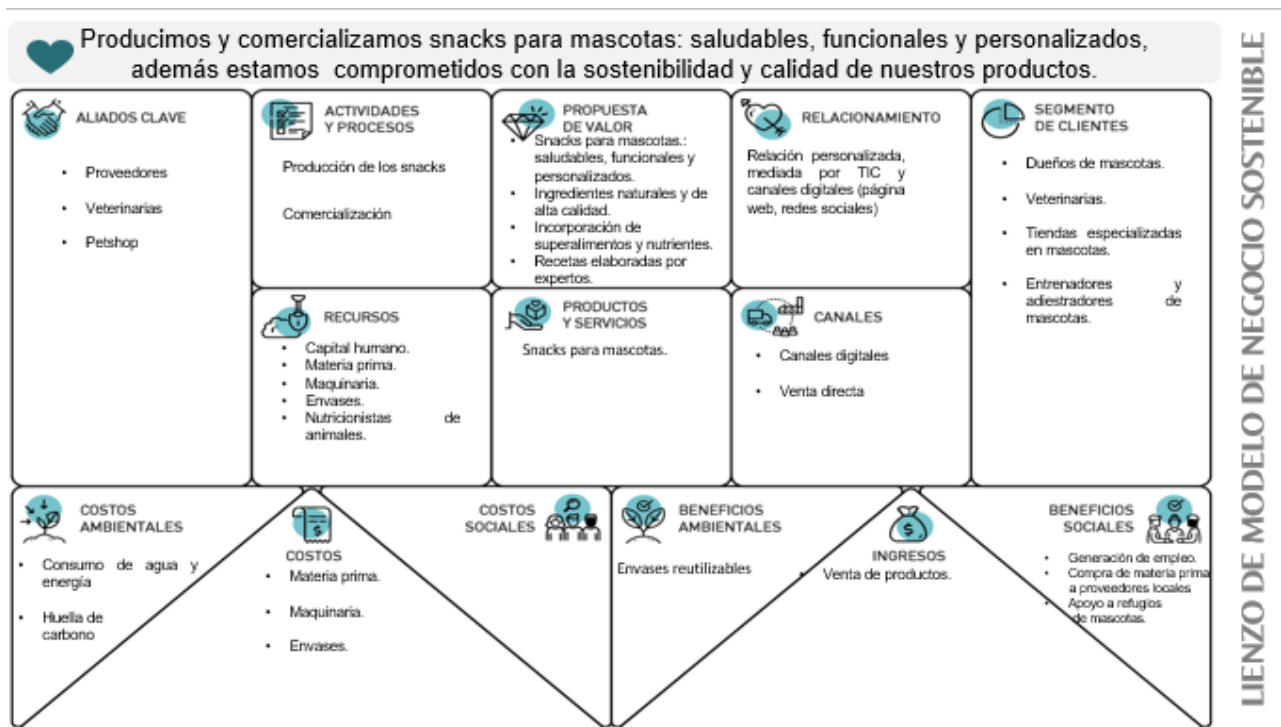
En la figura 2 se observa el lienzo del Modelo de Negocio Sostenible de PETMON, el cual se divide en 13 bloques así:

- Segmento de clientes: Se consideran potenciales clientes a: dueños de perros, veterinarias, tiendas especializadas en mascotas, y entrenadores y adiestradores de mascotas.
- Propuesta de valor: Snacks para perros: saludables, funcionales y personalizados, con ingredientes naturales y de alta calidad, incorporando superalimentos y nutrientes esenciales, además las recetas son elaboradas por expertos en nutrición animal, lo cual da la seguridad a los clientes de la calidad del producto.
- Productos y servicios: Snacks para perros en las presentaciones: galletas saludables, palitos comestibles y barras blandas.
- Canales: Los canales de venta son canales digitales o venta directa a los propietarios o a las veterinarias y tiendas para mascotas.
- Relacionamiento: Relación personalizada, mediada por TIC y canales digitales como: página web y redes sociales.
- Ingresos: Los ingresos de la empresa serán por la venta de los productos.
- Beneficios sociales: Generación de nueve empleos directos, compra de materia prima a proveedores locales de: frutas, verduras y cereales, y apoyo a refugios de mascotas.
- Beneficios ambientales: Los envases reutilizables y las compras a proveedores locales, generan disminución en la huella de carbono que emite la empresa.
- Recursos: materia prima: frutas, verduras, proteínas y cereales, capital humano, técnicos de producción, comerciales y expertos en nutrición de perros.
- Actividades: Las principales actividades estarán enfocadas en la producción de los snacks para perros y la comercialización de los mismos, a través de estrategias de marketing.

- Aliados clave: Proveedores de materia prima, veterinarias y petshop.
- Costos: materia prima, infraestructura, maquinaria para el proceso de producción, envases y costos asociados al cumplimiento normativo.
- Costos ambientales: consumo de agua y energía y generación de huella carbono por el desarrollo del proceso productivo.

Figura 2

Lienzo de modelo de negocio sostenible



Nota. Elaboración propia

Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Objetivos a corto plazo

- Establecer 3 alianzas en los primeros seis meses, con veterinarias locales y tiendas especializadas para fortalecer la credibilidad de la marca.
- Alcanzar 1.000 seguidores en redes sociales mediante estrategias de marketing digital, siendo reconocidos por contar con productos saludables y de calidad para las mascotas.

- Reducir el desperdicio de materia prima en un 5% en el primer año.

Objetivos a mediano plazo

- Fidelizar a 100 clientes en el tercer año, mediante el modelo de suscripción quincenal.
- Aumentar las ventas anuales en un 9% en el tercer año, mediante el fortalecimiento de estrategias de marketing digital y de fidelización de clientes.
- Ampliar el portafolio en el segundo año, con 3 productos de snacks para mascotas nuevos, según necesidades médicas específicas.
- Crear un nuevo punto de venta en tres ciudades capitales: Bogotá D.C, Bucaramanga y Medellín.

Objetivos a largo plazo

- Disminuir los costos de producción en un 15%, mediante mejoras en los procesos y por la curva de aprendizaje.
- Lograr la distribución de productos de PETMON, en tres cadenas grandes de supermercados.
- Obtener una certificación de empresa sostenible, en 5 años, destacándonos por el uso de empaques sostenibles y producción responsable.

Estado actual del negocio

La iniciativa empresarial se encuentra en la fase de idea de negocio, sin embargo, se plantea volverla realidad con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos, tener una segunda fuente de ingreso, poder generar empleo y aportar al crecimiento económico y social de la región, por lo cual se realiza el plan de negocio con el fin de identificar si la idea de negocio es viable.

Descripción de productos o servicios

PETMON se dedica a la producción y comercialización de snacks saludables para perros bajo parámetros de nutrición y sus productos son: galletas saludables, palitos comestibles y barras blandas.

Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Los potenciales clientes objeto del estudio se encuentran en la ciudad de Tunja, departamento de Boyacá, Colombia, por lo cual PETMON se localizará en esta ciudad. La comercialización de los productos se realizará inicialmente a través de e-commerce y la producción se realizará en una bodega ubicada en la zona norte de la ciudad de Tunja, barrio Santa Ana, estrato 3, este lugar es seleccionado debido a que los costos de arriendo y servicios públicos no son tan elevados, a la facilidad en el proceso de logística y transporte para la recepción de la materia prima y la entrega de domicilios a toda la ciudad, teniendo en cuenta las características de los potenciales clientes, la mayoría residen en esta zona de la ciudad.

Potencial del mercado en cifras

De acuerdo a la encuesta realizada por Kantar, el 70% de los colombianos encuestados tienen una mascota y son más consentidos por aquellas familias que no tienen bebés. En cuanto a alimentación presenta un aumento del 30% en el 2024, a comparación del año 2023, además con respecto a gastos, el 92% se destina a alimento seco, el 5% a alimento húmedo y el 3% a snacks (CONSGOM, 2024). Asimismo, en el periodo comprendido entre 2018 y 2023 los hogares colombianos invirtieron alrededor de \$3 billones en productos para mascotas, lo cual evidencia el aumento de este mercado y oportunidades de generación de nuevos negocios enfocados en las mascotas (Aldana, 2024).

“El mercado de alimentos para mascotas en Colombia crece a un ritmo constante debido a varios factores, tales como el aumento de la urbanización, el incremento de la renta

disponible y el aumento de la propiedad de mascotas en los hogares colombianos”.

(EMR, 2024)

En cuanto a la generación que predomina como clientes en el mercado de las mascotas, son los millenials, dado que están muy comprometidos con el cuidado de sus animales y el 82% los prefieren por encima de tener hijos, además eligen comprar comida natural, por encima de la procesada por lo cual se evidencia una necesidad y un aumento en ese mercado (*Millennials: Los Nuevos Clientes Del Mercado Para Mascotas*, 2023).

Ventajas competitivas del producto y/o servicio

Como ventajas competitivas de los productos de PETMON se destaca que los snacks son hechos con ingredientes naturales, las recetas son avaladas por nutricionistas especialistas en animales de compañía y se tiene diversidad en las recetas y presentaciones con el fin de ofrecer productos de calidad teniendo en cuenta las necesidades y el bienestar de las mascotas.

Resumen de las inversiones requeridas

La inversión requerida para la empresa comprende: activos fijos como: maquinaria y equipo para el desarrollo del proceso y productivo, equipos de oficina y muebles y enseres para el desarrollo de las actividades administrativas, además de gastos de puesta en marcha e inversión en capital de trabajo, como se describe en la tabla 1.

Tabla 1

Inversión inicial

Concepto	Valor
Maquinaria y equipo	\$47.458.024
Muebles y enseres	\$3.054.450
Equipos de oficina	\$11.608.900

Herramientas	\$15.719.880
Gastos de puesta en marcha	\$15.735.560
Inversión en capital de trabajo	\$131.626.612
<hr/>	
Total	\$226.961.073
<hr/>	

Nota. Elaboración propia

Proyecciones de ventas y rentabilidad

De acuerdo con la proyección estimada de la demanda, en el escenario probable se estima vender en el primer año 52.512 unidades de los seis productos, y para los siguientes cinco años, se proyecta un crecimiento anual de ventas del 3%.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El análisis financiero de PETMON demuestra que el proyecto es viable, ya que presenta un crecimiento constante en sus utilidades netas de \$74.465.000 en el primer año, un balance general con liquidez y flujos de caja positivos que garantizan capacidad de pago y reinversión. Los indicadores financieros refuerzan esta viabilidad: una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 63,83%, un Valor Presente Neto (VPN) de \$221.045.099 y un período de recuperación de la inversión de 1 año y 7 meses, lo que evidencia una alta rentabilidad frente al riesgo asumido.

Equipo de trabajo

Para el desarrollo de las actividades operarias y administrativas se prevé contratar nueve personas: un gerente, un jefe de producción, un auxiliar administrativo, un médico veterinario, un ejecutivo de ventas, un profesional en seguridad en salud en el trabajo y tres operarios.

Análisis del Sector

El análisis del entorno y del mercado se realiza a través de dos herramientas: Análisis PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter. El PESTEL se enfoca en evaluar los factores externos: económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que pueden influir en el sector; por otra parte, el Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER permite entender mejor la dinámica competitiva del sector, evaluando: poder de negociación con los clientes, poder de negociación con los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores. En la figura 3 se presenta el análisis PESTEL desarrollado para PETMON.

Análisis PESTEL

Figura 3

Análisis PESTEL



Nota. Elaboración propia

Factores Políticos

En el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 se plantea la creación del Sistema Nacional de Protección y Bienestar Animal (SINAPYBA), y actualmente se encuentra en curso

el proyecto de decreto reglamentario con el fin de dictar todas sus disposiciones, además la “Ley Ángel” promovida por animalistas fue aprobada en el Congreso y espera la sanción presidencial, la cual busca fortalecer la lucha contra el maltrato animal en el país (Erazo, 2024).

A su vez es de resaltar las políticas enfocadas en promover los emprendimientos en el país, según el Plan Nacional de Desarrollo se busca la promoción de la autonomía y el emprendimiento de la mujer.

Factores económicos

Como factores económicos influyentes se destacan: el crecimiento del mercado de alimentos para mascotas, para el año 2024, la Federación Nacional de Comerciantes Empresarios (FENALCO, 2016) proyectó un crecimiento de 2,91% teniendo en cuenta la población estimada de mascotas, perros y gatos, en Colombia. Otros factores como la inflación podrían influir en el proyecto, por aumentos en los costos de materias primas e insumos, afectando el precio final del producto, sin embargo, según los datos presentados por el Banco de la República (2025), la inflación fue de 5,2%, presentando una reducción de 4,1% frente al 2023.

El poder adquisitivo de los propietarios de perros es clave para la adquisición de los snacks para mascotas, por lo cual una variación negativa podría afectar el mercado.

Factores sociales

La tasa de natalidad en Colombia ha disminuido en los últimos años para el primer semestre de 2024 la reducción fue de 15,2% respecto al mismo periodo en el 2023, dado que las nuevas generaciones prefieren tener mascotas a adquirir la responsabilidad de tener hijos (Hernández, 2024).

En cuanto a las tendencias de consumo para el cuidado de mascotas global de Euromonitor para el 2024, están los alimentos saludables y funcionales, así como la

importancia de que estos tengan ingredientes naturales, alto contenido de proteínas y sean buena fuente de vitaminas (Tretyakova, 2023).

Factores tecnológicos

Teniendo en cuenta las necesidades alimentarias, la industria se ha enfocado en estar en constante evolución con soluciones innovadoras para una producción más personalizada, con ingredientes sostenibles, con tecnologías avanzadas y con enfoque en calidad y seguridad (Silos&Silos, 2024). Sin embargo, los principales desafíos tecnológicos en el mercado de alimentos para mascotas se encuentran en la automatización de procesos, más ágiles, eficientes y económicos (Chippiano, 2022).

Respecto a los canales de comercialización más utilizados en este mercado, se encuentra el E-commerce, con el uso de páginas web, redes sociales, y aplicaciones y plataformas digitales como: Rappi y Mercado Libre (Econexia, 2023).

Factores ambientales

Conforme al informe de Moses (2023), los propietarios de mascotas tienen tendencias de consumo más responsables, dado que hoy en día se preocupan más por el impacto ambiental que puede generar los productos que adquieren, por lo cual, se inclinan por empresas sostenibles con productos y envases amigables con el medio ambiente.

En cuanto al cambio climático, según la Organización Mundial Meteorológica en el periodo 2024 – 2028, se tiene una probabilidad del 80% de que se alcancen temperaturas altas superando las del 2023; Colombia está expuesto a sufrir altas afectaciones climáticas, generando disminución en la productividad de los cultivos agrícolas y en la disponibilidad del agua (Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales [IDEAM], 2024). Teniendo en cuenta que la materia prima de los snacks incluye: frutas, verduras y cereales, es un factor que podría influir negativamente en la disposición de estos productos, debido a la escasez y aumento en los precios de la materia prima.

Factores legales

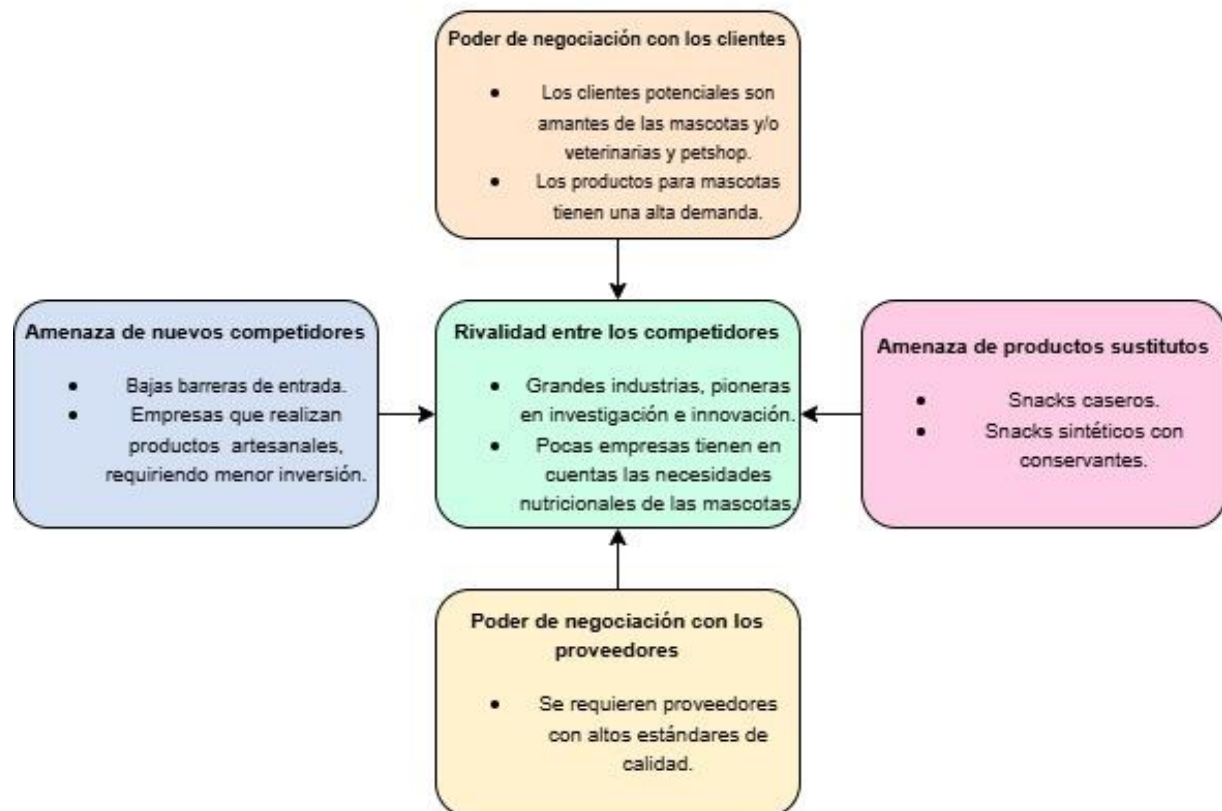
El ente encargado de regular los alimentos para mascotas en Colombia es el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), en especial a través de la Resolución 061252 de 2020, "Por medio de la cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el registro de los fabricantes e importadores de alimentos para animales, así como los requisitos y el procedimiento para el registro de alimentos para animales y se dictan otras disposiciones".

Análisis 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter se evidencia en la figura 4.

Figura 4

Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Nota. Elaboración propia

Poder de negociación con los clientes

Los clientes en este mercado pueden ser minoristas o clientes finales que compran para sus mascotas. Según la base de datos de estadísticas empresariales de la Cámara de Comercio de Tunja (2024), en dicho año se encontraban activas 79 empresas dedicadas a actividades veterinarias y de acuerdo al censo realizado por la Administración Municipal de Tunja, en el año 2018 la población canina era de 45.225 y la población felina de 9.984 (Concejo de Tunja, 2018).

Poder de negociación con los proveedores

Existe variedad de proveedores, en las diferentes materias primas a utilizar como son: frutas, verduras, proteínas de origen animal y cereales, sin embargo, se priorizarán proveedores con altos estándares de calidad y con prácticas de sostenibilidad, lo cual podría limitar la cantidad de proveedores, generando un alto poder de negociación por parte de ellos.

Amenaza de nuevos competidores

El riesgo de ingreso de nuevos competidores hace referencia a la entrada potencial de empresas que ofrecen o venden el mismo tipo de producto o servicio. En el sector de comida para mascotas y en específico de los snacks se detectan unas bajas barreras de entrada debido a que no se requiere de gran inversión para poder incursionar en el mercado, grandes industrias de alimentos están investigando y realizando innovaciones, e incluso muchos competidores los realizan de manera artesanal. No obstante, la principal barrera de entrada está relacionada con el cumplimiento normativo, debido a que para la operación es necesario realizar el registro como fabricante de alimentos para animales y tramitar el registro de cada producto, según los lineamientos del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). Además, se exige el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos para Animales (BPMAA) y todo fabricante debe inscribir su asesor técnico, quien debe ser profesional en Medicina veterinaria y zootecnia o Zootecnia.

Amenaza de productos sustitutos

En el mercado de snacks para mascotas existen algunos productos que cumplen con la misma función como, por ejemplo, los productos caseros que realizan los dueños de mascotas en sus casas, y los productos de grandes industrias de alimentos para mascotas, con productos con ingredientes novedosos y snacks funcionales, lo cual disminuiría en las ventas del producto por lo que se requiere de una estrategia de diferenciación y de competitividad en los precios.

Rivalidad entre los competidores

El mercado de snacks para mascotas presenta una alta rivalidad, debido a la cantidad de empresas dedicadas a esta actividad y a la variedad en los productos, en especial grandes empresas como: Grupo Bios, Purina, Gabrica, Alimentos Polar, entre otros. En cuanto a las microempresas, realizan sus productos de manera más artesanal y en menores proporciones, algunas empresas reconocidas en la ciudad de Tunja de snacks para mascotas son: Dogster barf, Pets & Pets, Petfamilyt de las cuales se destacan productos como: alimentación barf, tokens, helados y kéfir.

Análisis de la competencia

El análisis de la competencia de PETMON, se divide en competencia indirecta, competencia directa y análisis de precios, con el fin de comprender tanto el entorno del mercado industrial como los actores locales que ofrecen productos similares o sustitutos en la categoría de alimentación para mascotas.

Competencia indirecta

La competencia indirecta está conformada por empresas que, aunque no producen snacks naturales, satisfacen la misma necesidad del cliente que es alimentar, premiar, complementar la dieta de sus mascotas. En este grupo se encuentran las principales marcas industriales nacionales e internacionales, posicionados en el mercado colombiano y las cuales

distribuyen sus productos a través de supermercados, petshop y veterinarias. Estas marcas compiten en especial por su alto reconocimiento, precios accesibles, estrategias de mercado consolidadas y variedad de presentaciones, sin embargo, sus productos suelen incluir conservantes, colorantes y sabores artificiales, lo que genera oportunidades para emprendimientos como PETMON que buscan diferenciarse mediante propuestas naturales y saludables. Los principales productos de estas marcas se relacionan en la tabla 2.

Tabla 2

Empresas competencia indirecta

Empresa	Productos	Características	Precios
Purina	Comida húmeda	Alimento balanceado	\$11.200 -
		con extralife	\$17.400
Pedigree	Snacks: dentalife	Para el cuidado oral	\$9.000 - \$17.000
	galletas, botanas	Con fibra y calcio	
Gabrica	Snacks: Paté,	Formulados con	\$12.300 -
	SmartBones,	ingredientes de calidad	\$24.700
	SmartSticks	y nutrientes esenciales	
Chunky	Snacks: gomas,	Con vitaminas y	\$7.700 - \$18.000
	Nuggets, DogYurt	minerales	

Nota. Elaboración propia

Competencia directa

La competencia directa agrupa a las empresas que ofrecen productos similares a los de PETMON, como: snacks, galletas o helados naturales para mascotas, y que además operan en la ciudad de Tunja y se encuentran dentro del mismo segmento de mercado de mascotas domésticas, tienen un enfoque natural o saludable y operan en la ciudad de Tunja.

Teniendo en cuenta que la empresa PETMON estará dedicada a la producción y comercialización de snacks para mascotas, según cifras de la Cámara de Comercio de Tunja, en la jurisdicción se encuentran activas seis empresas registradas bajo el código CIIU 1090 correspondiente a la “Elaboración de alimentos preparados para animales”.

De igual forma, según la revisión del registro del Instituto Agropecuario (ICA), en el departamento de Boyacá se identificaron dieciocho empresas registradas para la elaboración de alimentos para animales, incluyendo las dedicadas a la producción de concentrados; de este total de empresas tres se ubican en la ciudad de Tunja, con las siguientes razones sociales: Heladogs by Naturalpets SAS, Juliana Mateus Guerra y Trinidad Real SAS.

Adicionalmente, y como resultado de la investigación en fuentes secundarias y redes sociales, se identificaron las siguientes empresas, ver tabla 3.

Tabla 3

Empresas competencia directa

Empresa	Productos	Características	Precios
Dogster Barf	Alimento Natural	Alimento 100% natural,	Snacks: \$12.600
	BARF	libre de conservantes,	- \$23.100
	Snacks deshidratados	colorantes y saborizantes	
Petfamilyt	Dieta BARF	Enfocado en alimentación cruda natural	
Bolt Pet Natural	Alimento precocido	Productos naturales y	Snacks: \$16.500
Market Food	Alimento crudo (BARF)	balanceados	
	Snack: mix de frutas		

Helados Bacatá	Helados para mascotas	Hechos a base de proteínas frutas y verduras, 100% naturales	Helados: \$3.000
Heladogs by Naturalpets SAS	Helados Bocaditos	Elaborados con proteína de origen animal	Helados: \$4.000

Nota. Elaboración propia

El análisis de la competencia evidencia un mercado en crecimiento con presencia de empresas que priorizan alimentos naturales para mascotas, aunque con una oferta limitada en la categoría de snacks saludables. PETMON tiene la oportunidad de posicionarse como una alternativa innovadora, con identidad regional, precios competitivos y un enfoque integral en nutrición, bienestar y sostenibilidad.

Análisis de los precios

De acuerdo con los precios identificados en el análisis de la competencia, se pudo observar que los productos industriales presentan precios más bajos gracias a economías de escala y producción masiva, mientras que los emprendimientos naturales manejan precios más altos debido a su elaboración artesanal y uso de materias primas frescas, ver tabla 4.

Tabla 4

Comparativo general de precios del mercado

Tipo de competencia	Rango de precios	Características
Competencia indirecta	\$7.000 - \$25.000	Producción industrial, amplia distribución, uso de conservantes y saborizantes

Competencia directa	\$12.000 - \$23.000	Productos naturales, elaborados artesanalmente, con ingredientes frescos
PETMON	\$14.300	Snacks saludables, naturales y funcionales

Nota. Elaboración propia

De acuerdo con esta comparación, PETMON se posicionará en un rango medio de precios, lo que le permitirá competir con marcas industriales y, al mismo tiempo, ofrecer una alternativa más económica frente a los productos naturales existentes. Esta estrategia busca equilibrar accesibilidad, calidad y naturalidad, generando una propuesta atractiva para los propietarios de mascotas que valoran la salud y el bienestar animal.

Validación e Investigación de Mercado

La investigación de mercados es un proceso estructurado que tiene como finalidad generar información útil para apoyar la toma de decisiones relacionadas con el mercado (Zikmund & Babin, 2009). En el presente capítulo se describe el análisis del cliente frente a la propuesta del valor con el uso de herramientas como: mapa de empatía, ficha método persona, y lienzo de propuesta de valor. Además, se realizó un estudio piloto de mercado, con el fin de identificar características, hábitos y preferencias de consumo, así como de determinar la demanda potencial.

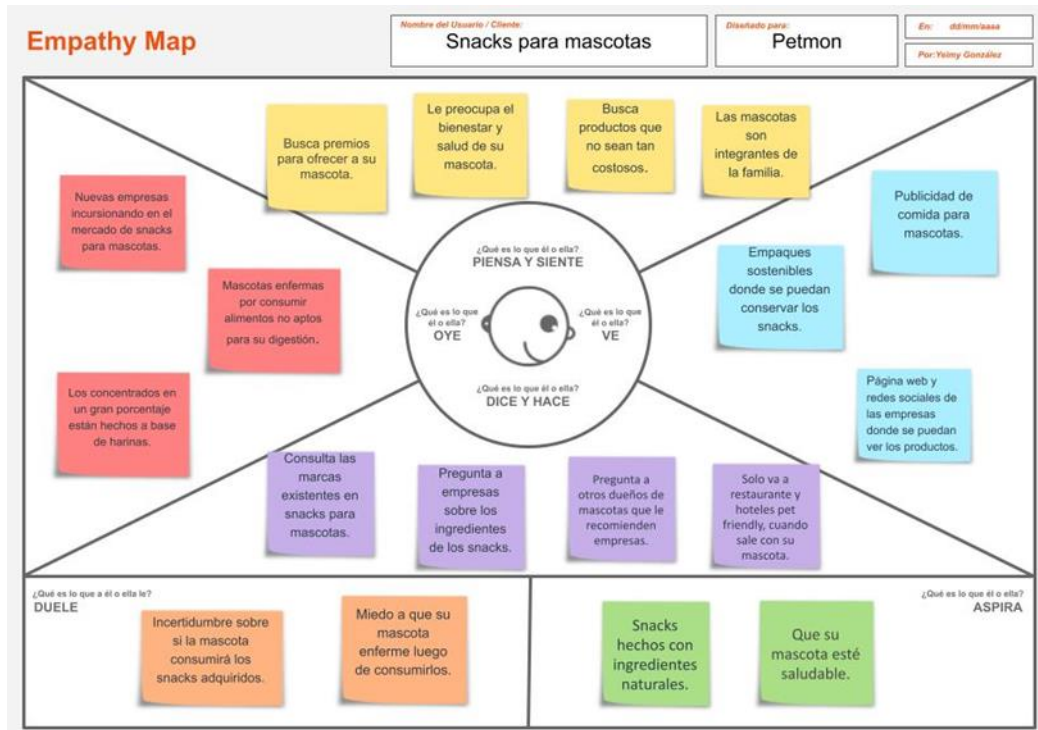
Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

El perfil del cliente es: dueños de perros, con edades entre 20 y 60 años, solteros o con familia, nivel educativo, profesional o con posgrado, su nivel de ingresos es medio alto, viven en zonas urbanas en estratos medios y altos, sus hobbies son caminar y hacer ejercicio. Se preocupa por la salud y el bienestar de las mascotas y los animales y consideran a los animales de compañía como parte de su familia.

En la figura 5 se presenta el mapa de empatía con el fin de identificar las necesidades, deseos y comportamiento de los clientes.

Figura 5

Mapa de empatía



Nota. Elaboración propia

En la figura 6 se plasma en la ficha método persona el posible perfil de los clientes potenciales.

Figura 6

Ficha método persona

Design Thinking
www.designthinking.services

Método Persona

¿Dónde vive?
En la ciudad de Tunja.

¿Trabaja o estudia...?
Trabaja.

¿Nivel cultural?
Le preocupa su salud y alimentarse bien

¿Qué motivaciones tiene?
Terminar su maestría, el bienestar de su mascota y viajar por el mundo

¿Qué preocupaciones?
Vive muy ocupada.

¿Cómo se relaciona con sus amistades?
Le gusta salir a comer, bailar y viajar con su grupo de amigos más cercanos.

¿Cuáles son sus deseos?
Tener una familia.
Tener un trabajo estable y bien remunerado.
Tener una empresa.

¿Cómo es la relación con su familia?
Buena, son muy unidos y les gusta compartir actividades juntos.

¿Tiene manías?
A la soledad.

¿A que le tiene miedo?
A la soledad.

¿Cual es su color favorito?
Azul.

¿Qué hobbies tiene?
Viajar
Sacar a su perro al parque.
Ver películas y series.
Ir al gimnasio.

Nombre:
Andrea Sarmiento

Edad:
27

Nuestro personaje físicamente es...
Alta, de cabello negro, de contextura delgada.

Nota. Elaboración propia

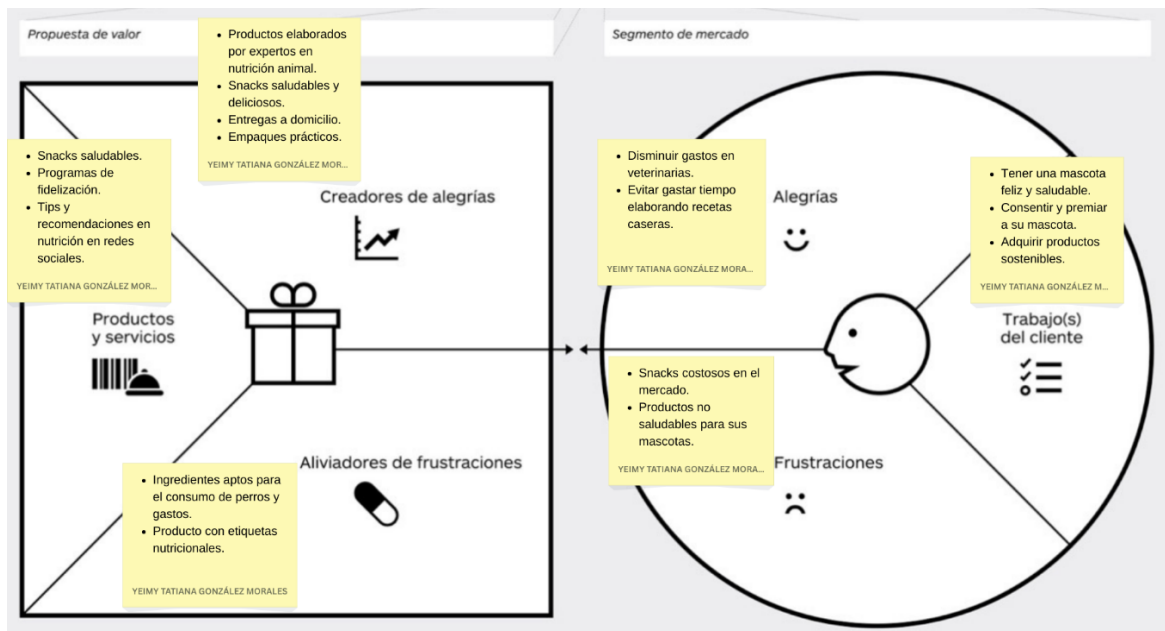
Propuesta de Valor

Teniendo en cuenta el aumento de mascotas de compañía en los hogares colombianos, y la preocupación de sus dueños por su bienestar y salud, PETMON se dedicará a la producción y comercialización de snacks para mascotas: saludables, funcionales y personalizados. Estos productos se adaptan a sus necesidades específicas, además, en las recetas se incorporan superalimentos y nutrientes esenciales que fortalecen su salud y privilegian el cuidado integral de las mascotas según parámetros de nutrición y elaborados por nutricionistas especializados.

Los empaques de los productos serán sostenibles, dado que son reutilizables, pensando en la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, con menor uso de envases en cada compra y propendiendo a la economía de los clientes. Adicionalmente en los empaques se evidenciará la etiqueta nutricional de los productos y se ofrecerá el servicio de domicilio. En la figura 7 se presenta el lienzo de propuesta de valor.

Figura 7

Lienzo de propuesta de valor



Nota. Elaboración propia

Para la validación de la propuesta de valor y el modelo de negocio, se realizaron entrevistas a grupos de interés como: dos potenciales clientes, empresarios del sector de alimentos de mascotas dueños de: una veterinaria y un Petshop, un experto técnico, médico veterinario, un experto en sostenibilidad y dos posibles proveedores locales de frutas y verduras. A continuación, se presentan los principales hallazgos que se encontraron y en los anexos se incluyen los formatos de las entrevistas realizadas y los links de las grabaciones.

Todos los grupos de interés están de acuerdo en que el mercado de alimentos y snacks está en auge y crecimiento constante, debido al aumento en la cantidad de mascotas y la preocupación de los dueños por su bienestar. En cuanto a sostenibilidad se ve como una oportunidad los envases reutilizables, sin embargo, la experta en el tema recalca que se deben incluir prácticas sostenibles que deben ser comunes a todas las etapas de producción, además se plantea incluir la selección y evaluación de los proveedores de acuerdo a las prácticas de sostenibilidad.

En la propuesta de valor se resalta como factor diferenciador el respaldo de nutricionistas de animales en la preparación de las recetas y se plantea evaluar el posible uso de materia prima de proteínas alternativas como lombrices, además de explorar e investigar en otras oportunidades de innovación. Respecto a la de escalabilidad de la producción, pueden existir grandes retos en: mantener el sabor, textura y valor nutricional, y en la conservación y preservación de la materia prima.

En cuanto a estrategias de mercadeo se proponen campañas educativas respecto a los beneficios de los snacks saludables, resaltar testimonios de éxito y el respaldo veterinario y de nutricionistas. Respecto a los costos se plantean retos en la variación de los precios de materia prima en épocas de invierno o escasez de los productos.

Los potenciales clientes, además demuestran preocupación e interés por alianzas y/o apoyos a refugios de animales y por realizar pruebas de aceptación de los snacks en diferentes razas.

Estudio piloto de mercado

El estudio piloto de mercado para los snacks saludables para perros tiene como propósito recopilar información que permita evaluar la viabilidad del proyecto. Para ello, se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo general

Validar la aceptación y disposición de compra de snacks saludables y personalizados para perros en Tunja.

Objetivos específicos

- Identificar los hábitos actuales y preferencias de consumo en la compra de snacks para perros.
- Determinar el interés en ingredientes naturales y funcionales que puedan incorporarse en la propuesta de valor de PETMON.

- Estimar la disposición a pagar por productos saludables, funcionales y personalizados.
- Conocer la preferencia por tipos de presentación y empaques sostenibles para los snacks.

Las fuentes para el estudio de mercado son primarias, dado que se realizaron encuestas a posibles clientes de snacks para perros de la ciudad de Tunja.

Población

Para realizar el estudio piloto se ha considerado una población total de: 20.827 perros, según datos del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2024) para el 2024 en la ciudad de Tunja.

Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula de muestreo para población finitas:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p(1 - p)}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p(1 - p)}$$

En donde:

- Tamaño de la población (N): 20.827
- Nivel de confianza (Z): (90%): 1.645
- Margen de error (e): 5%
- Probabilidad de éxito (p): 50%

Realizando el cálculo se obtuvo:

$$n = \frac{20.827 \times 1.645^2 \times 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2 \times (20.827 - 1) + 1,645^2 \times 0,5(1 - 0,5)} = 269$$

La muestra obtenida es de 269 dueños de perros de la ciudad de Tunja, a los que se les aplicará el instrumento. En la tabla 5 se describe la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 5

Ficha técnica encuesta

Ítem	Descripción
Nombre de la encuesta	Encuesta snacks saludables para perros
Tiempo muestral	Abril a Junio 2025
Población	Dueños de perros de la ciudad de Tunja
Tipo de muestreo	Probabilístico
Tipo de estudio	Cuantitativo
Tamaño de la muestra	269 encuestas
Alcance	Tunja, Boyacá, Colombia
Procedimiento	Presencial y online

Nota. Elaboración propia

Diseño de la herramienta

Para aplicar la encuesta se diseñó un formulario en Microsoft Forms, con preguntas cuantitativas y cualitativas, las cuales se describen en la tabla 6.

Tabla 6

Variables de Estudio

Variable	Objetivo Especifico relacionado	Pregunta	Medida	Tipo
Rango de edad del encuestado	Identificar necesidades del mercado y estimar demanda potencial	¿Cuál es su rango de edad?	15 a 30 años 31 a 45 años 46 a 60 años Más de 60 años	Cualitativa

Cantidad de perros por hogar	Identificar necesidades del mercado y estimar demanda potencial	¿Cuántos perros tiene actualmente como mascota?	1 2 3 o más	Cuantitativa
Frecuencia de compra de snacks	Identificar necesidades del mercado y estimar demanda potencial	¿Con qué frecuencia compra snacks para su (s) mascota(s)?	Nunca Rara vez Mensualmente Quincenalmente Semanalmente	Cualitativa
Gasto mensual en snacks	Identificar necesidades del mercado y estimar demanda potencial	¿Cuánto gasta aproximadamente al mes en snacks para su(s) mascota(s)?	Menos de \$10.000 \$11.000-\$30.000 \$31.000-\$50.000 Más de \$50.000	Cuantitativa
Canal de compra habitual	Realizar el análisis de viabilidad técnica	¿En qué lugares suele comprar los snacks?	Petshop Veterinarias Tiendas especializadas Supermercados Online Otro	Cualitativa
Características más valoradas	Identificar necesidades del mercado y estimar demanda potencial Construir el plan estratégico	¿Qué características valoraría más al elegir snacks para su mascota?	Ingredientes naturales Valor nutricional Precio Marca reconocida Personalización Empaque ecológico Otras Galletas Palitos masticables Gomitas Chips deshidratados Barras blandas Otra	Cualitativa
Tipo de presentación preferida	Realizar el análisis de viabilidad técnica Establecer la viabilidad económica y financiera de la empresa	¿Qué tipo de presentación preferiría para snacks saludables para mascotas?		Cualitativa
Disposición a pagar	Establecer la viabilidad económica y financiera de la empresa	¿Estaría dispuesto(a) a pagar más por un snack natural, saludable y personalizado?	SI / NO	Cualitativa
Aceptación de ingredientes funcionales	Identificar necesidades del mercado y estimar demanda potencial	¿Le interesaría que los snacks incluyan ingredientes funcionales como	SI / NO	Cualitativa

	Construir el plan estratégico	arándanos, cúrcuma, chía o aceite de coco para mejorar la salud de su mascota?		
Valoración del empaque ecológico	Identificar necesidades del mercado y estimar demanda potencial	¿Qué tan importante considera que los empaques sean reutilizables o ecológicos?	Muy importante Algo importante Poco importante Nada importante	Cualitativa
Interés en suscripción mensual	Establecer la viabilidad económica y financiera de la empresa	¿Estaría interesado(a) en un sistema de suscripción mensual que le enviara snacks personalizados según la edad, tamaño o necesidades de salud de su mascota?	SI / NO	Cualitativa

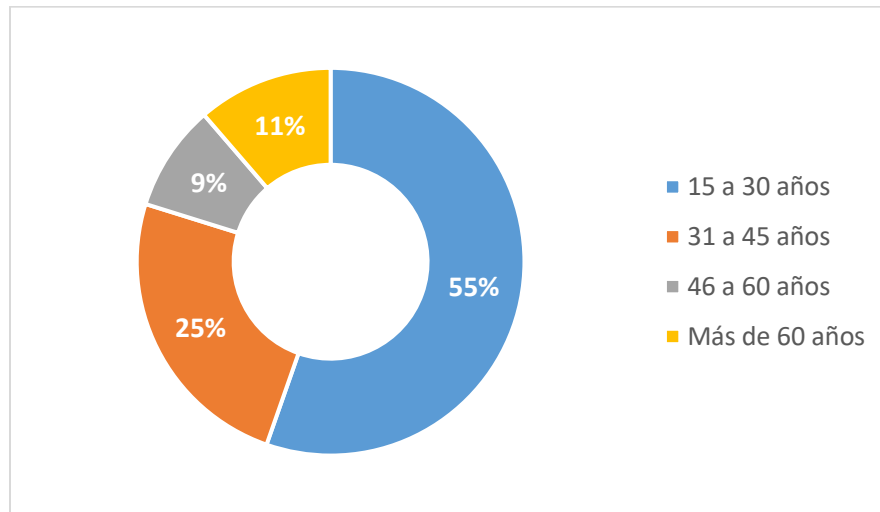
Nota. Elaboración propia

Análisis de los resultados

A continuación, se relacionan los resultados obtenidos del total de encuestas aplicadas, con su respectivo análisis descriptivo:

Figura 8

Rango de edad del encuestado

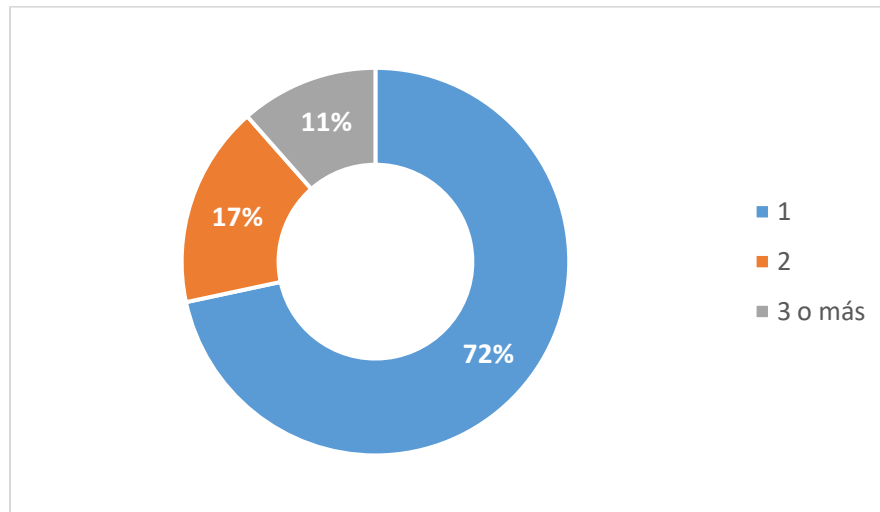


Nota. Elaboración propia

En el análisis de esta pregunta se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados se encuentra en el rango de edad de 15 a 35 años con un 55%, seguido del rango de 31 a 45 años con un 25%, mientras que un 11% tiene más de 60 años y 9% se ubica entre los 46 y 60 años. Lo que indica que el mercado potencial para estos snacks está concentrado en un público joven que probablemente está más abierto a probar nuevas marcas y productos innovadores, y aunque los otros grupos de edad tienen menor participación no dejan de ser relevantes.

Figura 9

Cantidad de perros por hogar

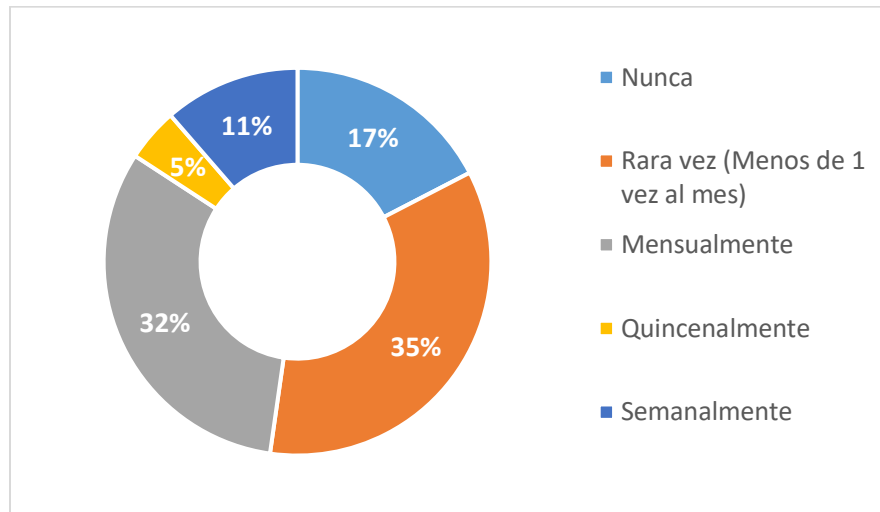


Nota. Elaboración propia

En cuanto al número de perros por hogar, la gran mayoría de los encuestados con un 72% indicó tener actualmente 1 como mascota, el 17% señaló tener 2 y el 11% declaró tener 3 perros o más, lo cual sugiere que los productos deben estar pensados para hogares con uno o dos perros principalmente, pero con opciones atractivas para quienes tienen más mascotas.

Figura 10

Frecuencia de compra de snacks

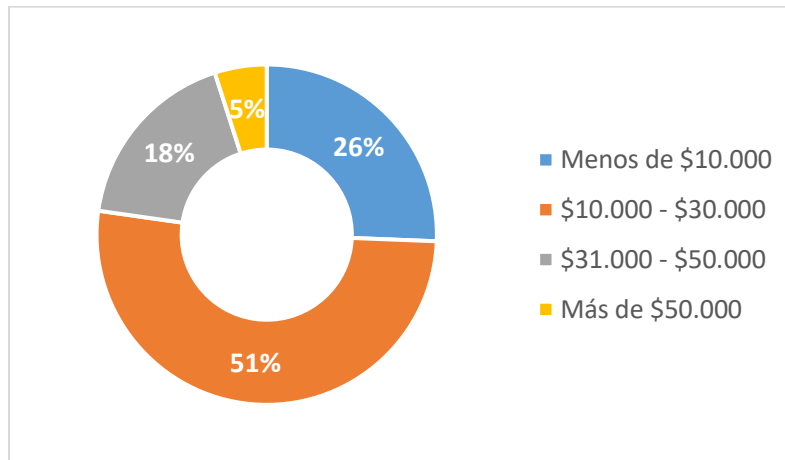


Nota. Elaboración propia

Respecto a la frecuencia en la compra de snacks para mascotas, el 35% ha comprado de manera ocasional es decir al menos 1 vez al mes, el 32% los adquiere mensualmente, el 5% lo realiza quincenalmente y el 11% los compra semanalmente, lo que demuestra que los snacks forman parte del consumo regular en varios hogares. El 17% de los encuestados nunca ha comprado este tipo de productos, lo cual podría representar una oportunidad para incentivar el hábito de compra con productos funcionales.

Figura 11

Gasto mensual en snacks

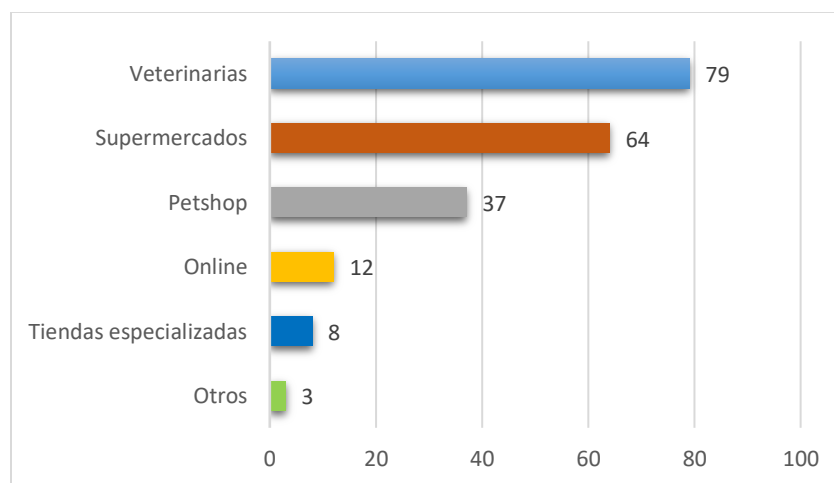


Nota. Elaboración propia

Esta pregunta no fue respondida por el 17% de los encuestados, dado que nunca han comprado snacks. En cuanto a los encuestados que, si han comprado snacks, la mayoría, con un 51% afirmó que su gasto mensual en snacks está entre el rango de \$10.000 a \$30.000, lo que da una idea del rango de precios más atractivo para el consumidor. Un porcentaje menor con un 26% gasta menos de \$10.000 en el mes, el 18% entre \$31.000 y \$50.000 y el 5% más de \$50.000 al mes.

Figura 12

Canal de compra habitual

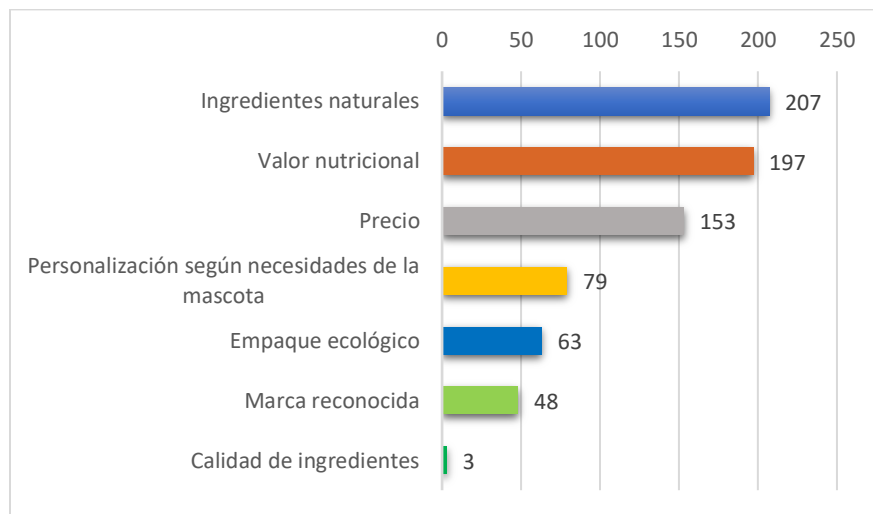


Nota. Elaboración propia

Del total de encuestados que respondieron afirmativamente, que compran snacks para mascotas, los lugares de compra más frecuentes son veterinarias y supermercados, lo que muestra que el consumidor busca lugares confiables y de fácil acceso. También aparecen petshops, tiendas online y especializadas, aunque con menor frecuencia. Esto sugiere que la estrategia de distribución debería priorizar veterinarias y supermercados, pero sin descuidar los canales alternativos.

Figura 13

Características más valoradas

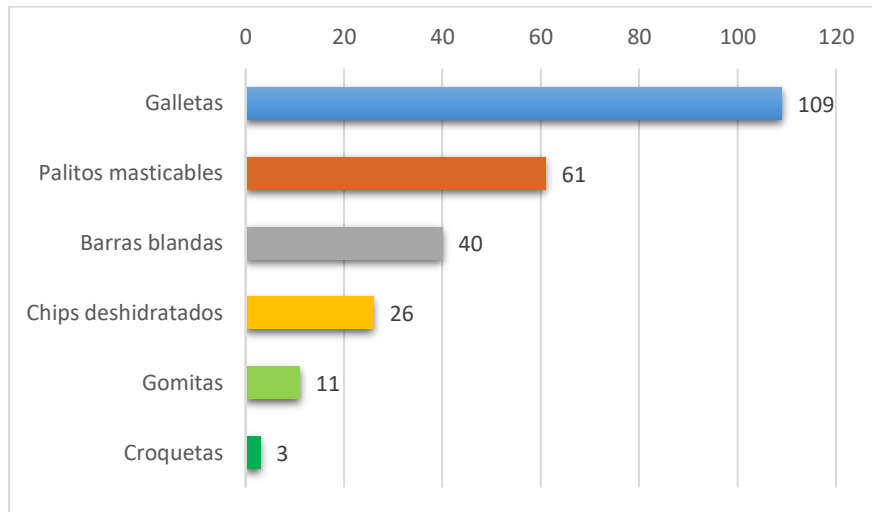


Nota. Elaboración propia

En cuanto a las características más valoradas por los encuestados al momento de elegir snacks para sus mascotas, se encuentran: ingredientes naturales, el valor nutricional, el precio, personalización según necesidades de las mascotas, empaque ecológico y por último que la marca sea reconocida. Adicionalmente, en la opción de otros, tres encuestados coincidieron en incluir la calidad de los ingredientes como un aspecto relevante. Esto indica que existe un fuerte interés en productos naturales y orgánicos, lo que sugiere una preferencia por opciones más saludables y menos procesadas.

Figura 14

Tipo de presentación preferida

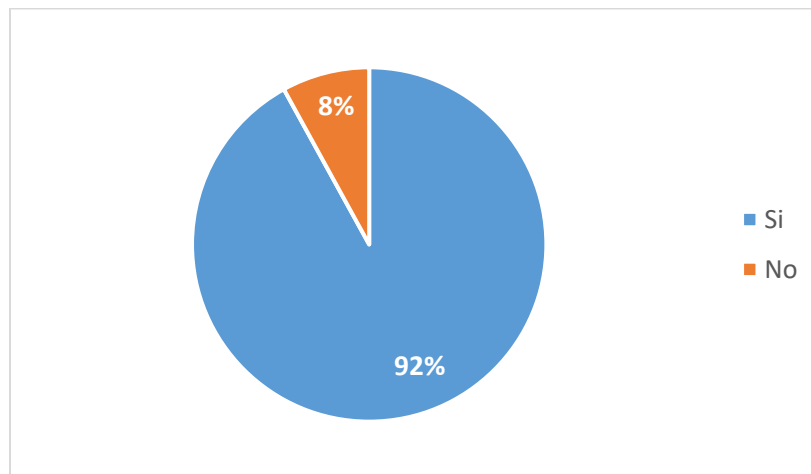


Nota. Elaboración propia

El tipo de presentación que más les gustaría a los encuestados para los snacks saludables de las mascotas son: galletas, palitos masticables y barras blandas. También hay interés en opciones como chips deshidratados, gomitas y croquetas, aunque con menor preferencia. Esto indica que los productos más tradicionales aún lideran, pero existe un nicho de mercado para innovar con formatos menos comunes.

Figura 15

Disposición a pagar

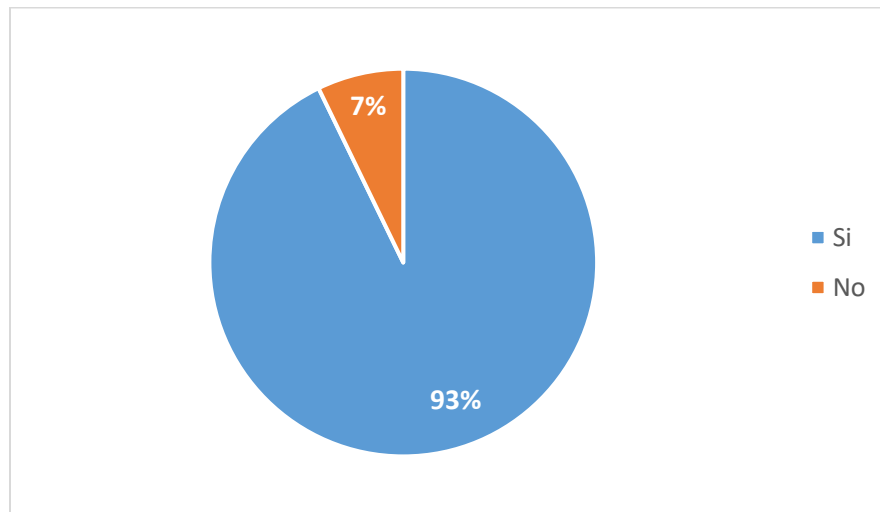


Nota. Elaboración propia

La mayoría de los encuestados, con un 92% indicó estar dispuestos a pagar más por snacks naturales, saludables y personalizados para sus mascotas, mientras que un 8% no lo estaría. Lo cual refleja que hay disposición a pagar más por un servicio que garantice calidad y bienestar para las mascotas.

Figura 16

Aceptación de ingredientes funcionales

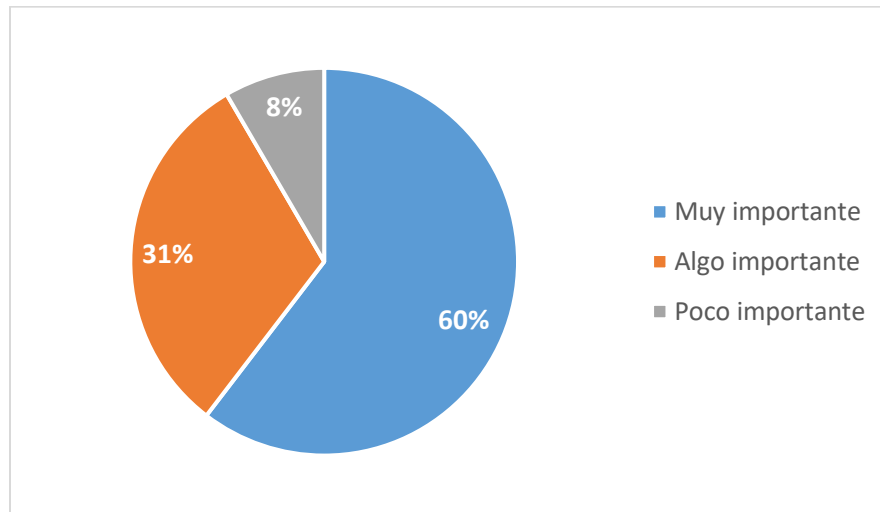


Nota. Elaboración propia

A un 93% de los encuestados, les interesaría que los snacks para sus mascotas incluyeran ingredientes funcionales como: arándanos, cúrcuma, chía o aceite de coco por los beneficios que estos aportan a la salud de sus mascotas. Solo, un 7% de los encuestados no estaría interesados en que se incluyeran. Lo cual refleja una preocupación creciente por la salud de sus mascotas y confirma que el consumidor valora los beneficios adicionales en la alimentación.

Figura 17

Valoración del empaque ecológico

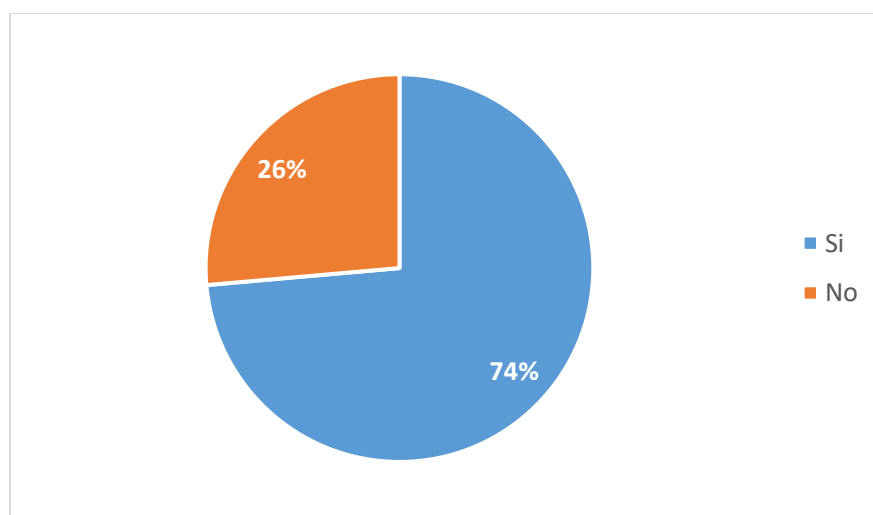


Nota. Elaboración propia

En relación con el empaque, el 60% considera que es muy importante que se utilicen empaques reutilizables o ecológicos, el 31% considera que es algo importante y un 8% que es poco importante. Esto refleja una alta conciencia ambiental, por lo que los empaques sostenibles serían un gran diferencial competitivo.

Figura 18

Interés en suscripción mensual



Nota. Elaboración propia

Del total de los encuestados el 74% estaría interesado en un sistema de suscripción mensual para recibir snacks saludables y personalizados para sus mascotas, mientras que el 26% no estaría interesado, para aquellos que no están interesados sería importante reforzar los beneficios que obtendrían.

Demanda potencial

El consumo estimado de snacks saludables para mascotas en Tunja se determina proyectando los resultados de la fuente primaria en el total de la población seleccionada así: Se pudo evidenciar que existe un mercado potencial en el sector de alimentos para mascotas dado que el 83% de los encuestados ha comprado alguna vez snacks para sus perros y el 92% estaría dispuesto a pagar más por snacks saludables.

Los porcentajes resultado de la encuesta, fueron utilizados para determinar el tamaño de la demanda potencial anual, teniendo en cuenta las variables: clientes potenciales y clientes interesados en snacks como se relaciona en la tabla 7.

Tabla 7

Demanda potencial anual

Variable	Cantidad	Porcentaje	Demanda potencial anual
Clientes potenciales	20.827	83%	17.287
Clientes interesados en snacks saludables	17.287	92%	15.904

Nota. Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados, se tomó como cálculo base de la demanda potencial a los 15.904 clientes interesados en snacks saludables, y según las respuestas en la frecuencia de compra de snacks, se realizó una estimación de las compras mensuales, para un total de 14.588, como se describe en la tabla 8.

Tabla 8

Estimación de compras mensuales

Medida	Porcentaje	Demanda potencial	Frecuencia mensual	Compras mensuales
Rara vez	35%	5.566	0,5	2.783
Mensual	32%	5.089	1	5.089
Quincenal	5%	796	2	1.244
Semanal	11%	1749	4	5.472
Total				14.588

Nota. Elaboración propia

Esto indica que la demanda mensual estimada es de 14.588 paquetes de snacks, distribuidos entre los 15.904 compradores potenciales interesados. De acuerdo, con este resultado se plantearon tres escenarios de demanda atendida: pesimista, probable y optimista, ver tabla 9.

Tabla 9

Proyección de demanda

Escenario	% de la demanda atendida	Ventas mensuales	Ventas anuales
Pesimista	20%	2.918	35.016
Probable	30%	4.376	52.512
Optimista	40%	5.835	70.020

Nota. Elaboración propia

Para el caso de PETMON las ventas se estiman teniendo en cuenta el escenario probable, con unas ventas mensuales de 4.376 paquetes y unas ventas anuales de 52.512.

Conclusiones

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a potenciales clientes en Tunja, fue posible identificar las principales tendencias, hábitos y preferencias de consumo relacionadas con la compra de snacks saludables y personalizados para mascotas. Esto permitió validar el nivel de aceptación del producto, conocer el interés por ingredientes funcionales, evaluar la disposición a pagar por opciones con mayor valor agregado y analizar la percepción sobre factores diferenciales como la sostenibilidad de los empaques. Teniendo en cuenta los hallazgos se determinaron las oportunidades y riesgos del mercado, los cuales se presentan a continuación.

Oportunidades del mercado

- De acuerdo con los resultados del estudio existe una oportunidad de mercado en el segmento de snacks saludables para mascotas, dado que se evidencia un alto interés por los snacks saludables y personalizados para mascotas en Tunja, especialmente en un público joven (15 a 30 años) que valora la calidad, la salud de sus mascotas y los productos con valor agregado.
- Actualmente existen pocas empresas en la ciudad que ofrezcan snacks, saludables y personalizados, lo que representa una oportunidad para posicionarse como una marca pionera en este segmento.
- La mayoría de los encuestados están interesados en que los productos incluyan ingredientes naturales con beneficios adicionales para la salud, lo que refuerza la propuesta de valor de PETMON.
- La importancia que los encuestados dan a la idea de los empaques reutilizables es una oportunidad para diferenciar la marca con prácticas sostenibles.
- Los principales puntos de compra de snacks para mascotas son veterinarias y supermercados, lo que abre posibilidades de alianzas estratégicas.

Riesgos del mercado

- La entrada de marcas reconocidas, que cuenta con mayor capacidad logística a este segmento podría representar una amenaza competitiva a mediano plazo.
- Es necesario comunicar adecuadamente la propuesta de valor, para poder atraer mayor cantidad de clientes, poder justificar el precio y evitar la comparación con productos más económicos y menos especializados.
- De acuerdo con las frecuencias de consumo será necesario educar al consumidor para incentivar el hábito de compra frecuente, en vez de ocasional.
- Aunque existe interés en el sistema de suscripción mensual, aún no es mayoritario, por lo cual será necesario diseñar estrategias que resalten sus beneficios para aumentar su interés.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Para Kotler & Keller (2012), el plan de mercadeo comprende las estrategias a nivel táctico que se van a desarrollar para el cumplimiento de las metas enfocadas en mercadeo, el cual debe ser desarrollado en equipo con las diferentes áreas, orientado al cliente y un proceso continuo que responda a las condiciones cambiantes del mercado. A continuación, se describen los objetivos y estrategias de mercado, para PETMON.

Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing de PETMON se plantearon a corto, mediano y largo plazo, así:

Objetivos a corto plazo

- Establecer 3 alianzas en los primeros seis meses, con veterinarias locales y petshop para fortalecer la credibilidad de la marca.
- Alcanzar 1.000 seguidores en redes sociales en el primer año, mediante estrategias de marketing digital, siendo reconocidos por contar con productos saludables y de calidad para las mascotas.

Objetivos a mediano plazo

- Fidelizar a 100 clientes en el tercer año, mediante el modelo de suscripción quincenal.
- Aumentar las ventas anuales en un 9% en el tercer año, mediante el fortalecimiento de estrategias de marketing digital y de fidelización de clientes.

Objetivos a largo plazo

- Posicionar a PETMON como una marca líder en el mercado nacional de snacks saludables para mascotas en un plazo de 8 años, logrando una participación de mercado del 5% en este segmento.

Estrategia de mercado

El posicionamiento de PETMON como una marca premium de snacks saludables para mascotas, se desarrollará mediante una estrategia de diferenciación basada en productos de calidad, con ingredientes naturales que aportan al bienestar de los animales, dado que serán percibidos por los clientes como exclusivos.

Estrategias de producto

PETMON se dedica a la producción de snacks saludables bajo parámetros de nutrición, elaborados con ingredientes naturales de alta calidad, funcionales y sin conservantes. Estos productos aportan al bienestar animal con beneficios a nivel digestivo, articular y de la piel.

Los envases serán reutilizables, pensando en la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, asimismo, contarán con información clara y educativa sobre los ingredientes, su origen y los beneficios para la salud. Además, se contempla en un futuro el lanzamiento de líneas especializadas según la edad, tamaño o necesidades específicas de las mascotas, y la implementación de un modelo de suscripción quincenal o mensual, que facilite la recurrencia de compra y fomente la fidelización del cliente.

Estrategias de precio

La estrategia de precios se basa en un enfoque de valor agregado, respaldado por los resultados del estudio de mercado, donde el 92% de los encuestados indicó estar dispuesto a pagar más por productos naturales, saludables y personalizados para sus mascotas, por lo cual es necesario comunicar adecuadamente la propuesta de valor, para poder atraer mayor cantidad de clientes y poder justificar el precio.

Estrategias de distribución

Para la comercialización de los productos de PETMON se implementará una estrategia multicanal, se distribuirán los productos en supermercados, veterinarias locales y petshop. De

igual manera, se fortalecerá la presencia en canales digitales, mediante una tienda en línea propia, redes sociales y plataformas como WhatsApp Business, que permitan una atención personalizada. Además, se aprovecharán eventos y ferias dirigidas al público pet friendly como punto de venta directo y posicionamiento de marca. En el mediano plazo, se buscará desarrollar una red de distribución con cobertura en las principales ciudades capitales.

Estrategias de promoción

La estrategia promocional se centrará en construir una marca confiable y cercana, utilizando canales digitales como: página web y redes sociales como principal medio de comunicación. Se generará contenido educativo en redes sociales, como tips y recomendaciones, concientizando sobre la importancia de una buena nutrición en mascotas, destacando los beneficios de los productos PETMON. También se establecerán alianzas con profesionales del sector veterinario para aumentar la credibilidad y se realizarán programas de fidelización, generando a su vez publicidad voz a voz.

Estrategias de fidelización

Para fortalecer la lealtad de sus clientes, PETMON implementará estrategias de fidelización basadas en la creación de valor y cercanía, como programas de recompensas que premien la recompra, un club exclusivo con contenido y beneficios para tutores responsables, planes de suscripción con entregas programadas quincenales o mensuales, comunicación personalizada que celebre fechas especiales de las mascotas, así como eventos y experiencias que refuercen el vínculo emocional con la marca. Lo anterior se complementará con encuestas de satisfacción para escuchar activamente a los clientes.

Cronograma de lanzamiento

Con el fin de dar cumplimiento a las estrategias de lanzamiento se propone el siguiente cronograma de actividades a desarrollar durante las primeras semanas de funcionamiento, ver tabla 10.

Tabla 10

Cronograma de actividades lanzamiento

Actividad	Total, semanas	Semana					
		1	2	3	4	5	6
Diseño y lanzamiento de identidad visual	1	■					
Creación de contenido en redes sociales	6	■	■	■	■	■	■
Primeras ventas con aliados locales (Veterinarias)	2		■	■			
Alianzas con profesionales del sector veterinario	2			■	■		
Campaña de impacto en redes sociales (publicidad pagada)	2				■	■	
Diseño e implementación de programa de fidelización	1						■

Nota. Elaboración propia

Presupuesto de Marketing

En cuanto al presupuesto de marketing, para el primer año se estima un total de \$10.000.000, los cuales se utilizarán para el cumplimiento de actividades y estrategias anteriormente descritas. El enfoque planteado está en estrategias de bajo costo, pero de alto impacto aprovechando los recursos digitales, redes de confianza y alianzas locales, ver tabla 11.

Tabla 11

Presupuesto de marketing primer año

Concepto	Valor
Diseño y lanzamiento identidad visual	\$2.000.000
Creación de contenido para redes sociales	\$1.000.000
Publicidad digital paga	\$2.000.000
Material promocional	\$800.000
Desarrollo de página web	\$1.000.000
Gastos de alianzas	\$600.000
Participación en eventos locales	\$1.100.000
Diseño e implementación de programa de fidelización	\$1.500.000

Nota. Elaboración propia

Aspectos Técnicos

Según Rosales (2005), un estudio técnico es un análisis que permite determinar la maquinaria, materias primas e instalaciones necesarias para el desarrollo de un proyecto, así como identificar los costos de inversión, operación y el capital de trabajo requerido. En este sentido, el presente capítulo presenta las fichas técnicas de los productos de PETMON, la descripción del proceso productivo, las características de la tecnología empleada, las materias primas y suministros necesarios, la infraestructura y el personal requerido, así como la capacidad instalada y el presupuesto correspondiente a la producción y a la infraestructura del proyecto. A continuación, se describen los objetivos de producción, para PETMON.

Objetivos de producción

Los objetivos de producción de PETMON se plantearon a corto, mediano y largo plazo, así:

Objetivos a corto plazo

- Reducir el desperdicio de materia prima en un 5% en el primer año.

Objetivos a mediano plazo

- Ampliar el portafolio en el segundo año, con 3 productos de snacks para mascotas nuevos, según necesidades médicas específicas.

Objetivos a largo plazo

- Disminuir los costos de producción en un 15%, mediante mejoras en los procesos y por la curva de aprendizaje.

Fichas técnicas de los productos

Inicialmente se plantea producir 6 productos, personalizados y con formulaciones funcionales para mejorar el bienestar de los perros así: galletukas pollo zanahoria y galletukas pollo arándano, chaskis salmón arándano y chaskis res manzana, y mordis res calabaza y mordis pescado espinaca. En las tablas 12 a 17, se describen sus fichas técnicas.

Tabla 12

Ficha técnica galletukas pollo zanahoria

Nombre del producto	Galletukas pollo zanahoria
Descripción del producto	Galletas horneadas, para perros adultos y senior. Sirve para mejorar la movilidad y salud articular y como antiinflamatorio natural.
Ingredientes	Harina de avena integral, proteína de pollo deshidratada, cúrcuma en polvo, colágeno hidrolizado, aceite de linaza, glicerina vegetal, zanahoria y agua purificada
Presentación	250 gramos

Nota. Elaboración propia

Tabla 13

Ficha técnica mordis res calabaza

Nombre del producto	Mordis res calabaza
Descripción del producto	Barras blandas, sirven como snack funcional, ayudando a regular el tránsito intestinal y mejora la flora digestiva.
Ingredientes	Proteína de res deshidratada, harina de yuca, chía, calabaza, aceite de coco, extracto de manzanilla, glicerina vegetal y agua purificada.
Presentación	4 barras 150 g

Nota. Elaboración propia

Tabla 14

Ficha técnica Chaskis salmón arándano

Nombre	Chaskis salmón arándano
Descripción del producto	Palitos masticables, snack funcional que aporta ácidos grasos esenciales, como omega 3 y 6, y antioxidantes para una piel sana y pelaje brillante.
Ingredientes	Harina de avena, salmón, aceite de coco, arándano, linaza molida, extracto de romero y agua
Presentación	8 palitos 120 gramos

Nota. Elaboración propia

Tabla 15

Ficha técnica mordis pescado espinaca

Nombre	Mordis pescado espinaca
Descripción del producto	Barras blandas suaves, bajas en grasa, la fibra genera saciedad, lo cual ayuda en el manejo del peso corporal.
Ingredientes	Proteína de pescado blanco, harina de avena, quinoa cocida, linaza molida, aceite de oliva, espinaca, agua purificada.
Presentación	4 barras 150 g

Nota. Elaboración propia

Tabla 16

Ficha técnica Chaskis res manzana

Nombre	Chaskis res manzana
Descripción del producto	Palitos masticables con efecto relajante, para perros con ansiedad o estrés, promoviendo la relajación sin sedación.
Ingredientes	Proteína de res deshidratada, harina de arroz, extracto de valeriana, manzanilla, aceite de linaza, manzana, glicerina vegetal, agua.
Presentación	8 palitos 120 gramos

Nota. Elaboración propia

Tabla 17

Ficha técnica galletukas pollo arándano

Nombre	Galletukas pollo arándano
Descripción del producto	Galletas horneadas, para perros adultos y senior. Sirven como refuerzo inmunológico con alto contenido de antioxidantes naturales.
Ingredientes	Harina de arroz, proteína de pollo, arándano deshidratado, espirulina, aceite de coco, brócoli, linaza molida, agua purificada.
Presentación	250 gramos

Nota. Elaboración propia

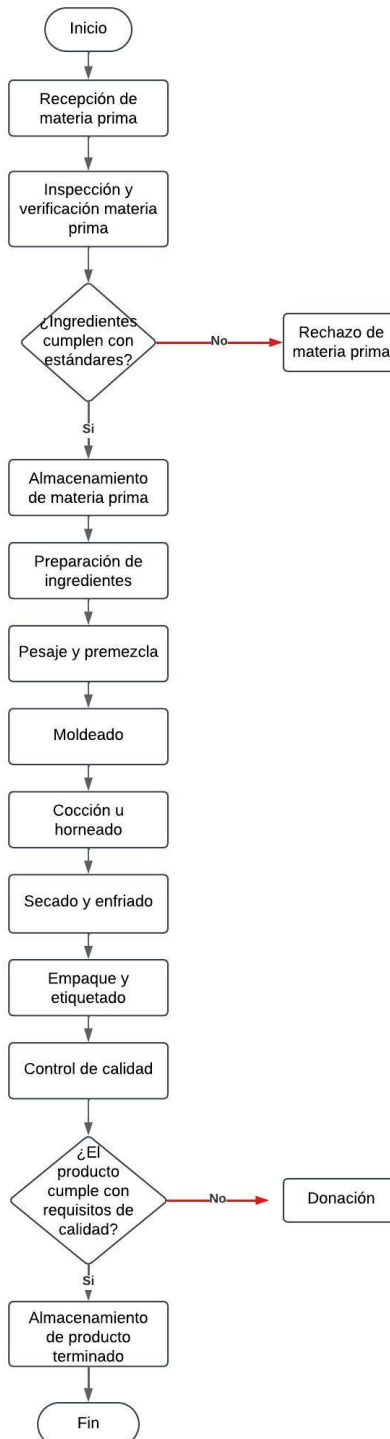
Descripción del proceso productivo

El proceso productivo de snacks para mascotas es una cadena estructurada de actividades que garantiza la transformación de materias primas en productos finales nutricionalmente balanceados y seguros para el consumo animal. La descripción de este proceso abarca desde la recepción de la materia prima hasta el almacenamiento del producto terminado, considerando estándares de calidad, Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos para Animales (BPMAA) y la Resolución 061252 del 3 de febrero de 2020 del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), para asegurar que el producto cumpla con los requisitos de: inocuidad, valor nutricional y bienestar animal.

Es de resaltar que, como estrategia para minimizar los riesgos asociados a la conservación del sabor y el valor nutricional, se plantea incorporar controles y pruebas en diferentes etapas del proceso productivo. Entre ellos: uso de materias primas de alta calidad, frescas y con bajo grado de oxidación, la definición de parámetros críticos de proceso (temperatura, humedad y tiempo de horneado) que aseguren un adecuado aroma y sabor, el monitoreo de la humedad residual y la limitación de la exposición al oxígeno y la luz durante el proceso y envasado. Asimismo, se realizarán ensayos de vida útil acelerados y reales para evaluar la estabilidad del sabor y seleccionar envases que protejan frente a la oxidación y la humedad, incluyendo en las etiquetas las recomendaciones de almacenamiento por parte del cliente (Castillo, 2025). En la figura 19 se presenta el proceso productivo establecido para PETMON.

Figura 19

Proceso productivo



Nota. Elaboración propia

1. Recepción e inspección de materia prima

El inicio del proceso productivo es la recepción y selección de materia prima de alta calidad como: frutas y verduras, proteínas, harinas e ingredientes funcionales. Estos ingredientes son verificados al ingresar a la planta de producción, para asegurar que se encuentran en óptimas condiciones, verificando el grado de oxidación o frescura, además de garantizar que solo se utilicen ingredientes aptos para el consumo animal, libres de contaminantes y autorizados por el ICA. Adicionalmente se realiza su almacenamiento en condiciones específicas por tipo de ingrediente, con el fin de prevenir su contaminación, daños y/o alteraciones.

2. Preparación de ingredientes

En esta etapa se realiza la limpieza, desinfección y alistamiento de la materia prima. Las frutas y verduras son lavadas, peladas y sometidas a cocción ligera o deshidratación para conservar sus propiedades y facilitar su digestión. Las proteínas animales son cocidas o deshidratadas según el tipo de producto, y luego trituradas finamente para integrarse en la mezcla. Este proceso garantiza que cada lote utilice ingredientes en proporciones correctas y con un manejo higiénico que cumpla las normas de inocuidad alimentaria animal.

3. Pesaje y premezcla

De acuerdo con las formulaciones desarrolladas por los médicos veterinarios, especialistas en nutrición, se realiza el pesaje de los ingredientes, y posteriormente se realiza las mezclas predeterminadas para cada uno de los productos de PETMON en la mezcladora industrial para asegurar la homogeneidad y textura deseada.

4. Moldeado

Después de realizar las mezclas de cada uno de los productos y tener la consistencia adecuada, se llevan para el moldeado, utilizando moldes de silicona, rodillos manuales o una boquilla extrusora, de acuerdo con la forma del producto.

5. Cocción u horneado

El siguiente paso es la cocción u horneado, según el producto a elaborar, el cual se realiza a temperaturas moderadas, entre 90°C y 140°C, para garantizar la inocuidad microbiológica sin comprometer los nutrientes sensibles. Además, se realiza el registro de temperatura, humedad y tiempo para asegurar un adecuado aroma y sabor.

6. Secado y enfriado

Los snacks se enfrían sobre mesas de acero inoxidable para estabilizar su textura y evitar la humedad, con el fin de garantizar mayor tiempo de preservación de manera natural, sin el uso de conservantes artificiales. En este punto se realiza medición de la humedad residual del producto final.

7. Empaque y etiquetado

Cuando los productos están fríos, pasan a la etapa de empacado en los empaques reutilizables. Cada producto, cuenta con su etiqueta nutricional, cumpliendo con los requisitos establecidos por el ICA.

8. Control de calidad

En esta etapa se realiza la inspección del producto final en cuanto a: peso, textura, composición, etiqueta nutricional y sabor. En el caso de que el producto no pase la etapa de inspección y no represente un riesgo sanitario, se entregarán como donaciones a fundaciones o refugios de animales. Es de destacar que durante todo el proceso se aplican controles de calidad tanto físicos como sensoriales y se plantea realizar ensayos de vida útil para evaluar sabor, textura y nutrientes con el tiempo.

9. Almacenamiento de producto terminado

Finalmente, los productos terminados se almacenan en condiciones controladas de temperatura y humedad. Los lotes se rotulan con fecha de producción y vencimiento, y se organizan por orden cronológico para facilitar la rotación del inventario. En esta etapa se asegura la conservación óptima del producto, preservando su textura, olor y valor nutricional hasta su distribución y comercialización.

Requerimientos

La maquinaria y equipos necesarios para el proceso productivo se describe en la tabla 18 con sus respectivas características.

Tabla 18

Maquinaria y equipos

Maquinaria	Características	Ilustración
Mezcladora de Alimentos	Capacidad: 35 litros Estructura: acero inoxidable 18 304 Motor: 2HP de fuerza Voltaje de operación: 110V/ 60Hz Velocidad: 2 velocidades Precio: \$5.670.000	

Báscula de
piso
industrial

Capacidad: 500kg
División: 100g
Unidades de peso: lb y Kg
Indicador en ABS de alta
resistencia
Batería interna recargable de 12V
y autonomía de 8horas
Dimensión plataforma: 45x60cm
Display: LCD
Display de tres pantallas con 7
dígitos cada uno
Función Indicador: Liquidador
Sistema de Tara para disminuir
recipientes
Precio: \$420.000



Horno
industrial

Material: Acero inoxidable
Rango de Temperatura: De 50 a
400 grados Celsius.
Alimentación: Gas natural o
propano y electricidad 110 V
Potencia: 2.8 kpa
Capacidad: 2 cabinas – 4 latas
Peso: 180 kg
Dimensiones: 134 x 90 x 140 cm
Precio: \$8.903.894



Cortador de frutas y verduras
Material: Cuerpo de aluminio forzado, piezas en contacto con alimentos y accesorios en acero inoxidable

Tipos de corte: Rebanado, rallado y troceado en diferentes grosores

Voltaje: 220V / 50Hz

Potencia: 550W

Capacidad de producción: Hasta 60 a 120 kg/h (según tipo de corte y alimento)

Dimensiones: 660 x 330 x 550

Peso: 27 kg

Incluye: 6 discos intercambiables para distintos tipos de cortes

Incluye Mazo de Presión.

Precio: \$801.800



Amasadora Voltaje: 110V

Velocidad del gancho: 150/200 r.p.m.

Velocidad del tazón: 15/20 r.p.m.

Capacidad: 8 Kg de masa con 60% de humedad o 4 Kg de masa con 40% de humedad.

Consumo: 1.5 KW

Dimensiones: 39 x 73 x 90

Peso: 90 Kg

Precio: \$3.109.470



Refrigerador industrial Material: interior en acero 430 y exterior en acero 201 inoxidable

Capacidad: 1.154 litros

Temperatura de trabajo a 38°C ambiente. Rango 1°C a 8°C

Tensión monofásica 110V-60 Hz

Medidas: 140 x 84 x 207 cm

Peso: 210 kg

Precio: \$9.517.620



Registrador de humedad y temperatura Carcasa: Plástico
Temperatura de funcionamiento: -20 hasta +70 °C

Medidas: 60 x 38 x 18,5 mm

Peso: 35 g

Precio: \$437.000



Selladora de bolsas Tiempo: 0.2 – 1.5 s

Medidas: 29 x 28 x 38 cm

Peso;1.4 kg

Precio: \$59.900



Mesa de Material: Acero inoxidable 430
 acero Medidas: 122 x 61 x 88 cm
 inoxidable Peso: 181 Kg
 Precio: \$614.000



Estanterías Material: Acero inoxidable 304
 calibre 20
 5 entrepaños
 Medidas: 200 x 92 x 40 cm
 Precio: \$990.000



Nota. Elaboración propia

Materias primas

Para la elaboración de los productos de PETMON, las materias primas que se requieren se relacionan en la tabla 19.

Tabla 19

Materias primas

Tipo	Materias primas	Frecuencia de compra
Proteína	Pollo, res, salmón, pescado blanco.	Semanal

Harinas	De avena, de arroz, de yuca. Cúrcuma en polvo, colágeno hidrolizado, chía, aceite de coco, aceite de oliva, arándano deshidratado,	Mensual
Ingredientes funcionales	espirulina, quinoa, aceite de linaza, linaza molida, valeriana, glicerina vegetal, extracto de manzanilla y extracto de romero.	Mensual
Frutas y verduras	Zanahoria, calabaza, manzana, espinaca y arándanos	Semanal
Empaques	Empaques biodegradables	Mensual

Nota. Elaboración propia

Estos ingredientes fueron seleccionados para los productos de PETMON, teniendo en cuenta, su alto valor nutricional, beneficios para la salud y evidencia científica sobre seguridad y funcionalidad en la alimentación de los perros. Las proteínas de origen animal como pollo, res, salmón y pescado blanco son reconocidas por su alta digestibilidad y aporte de aminoácidos esenciales, indispensables para el desarrollo muscular, el mantenimiento de tejidos y el fortalecimiento del sistema inmunológico (Association of American Food Control Officials (AAFCO), 2016). Diversos estudios han demostrado que el consumo de proteína animal de calidad reduce el riesgo de enfermedades metabólicas, favorece un mejor estado corporal y mejora los niveles de proteínas sanguíneas (IAMS, 2001).

En cuanto a los carbohidratos, se utilizan fuentes como avena, arroz y yuca por su excelente digestibilidad, por su aporte de energía y su contenido en fibra soluble, que favorece la salud intestinal y la consistencia fecal (EBRO, s.f.). Además, la yuca es libre de gluten y se asocia con beneficios digestivos y antiinflamatorios (Carciofi et al., 2008).

Se incluyen también ingredientes funcionales, como la cúrcuma, según Kępińska-Pacelik & Biel, (2023) los snacks que tienen cúrcuma, son beneficiosos para la salud de los perros, en especial para enfermedades como: osteoartritis, tiene efectos antiinflamatorios, estimula el sistema antioxidante y en combinación con el colágeno mejora la movilidad y reduce el dolor. Con relación a las semillas de chía son buenas para las mascotas en pequeñas cantidades, regulando la flora intestinal y aportando saciedad, debido a que son fuente de: fibra, vitamina B, ácido alfa – linolénico (ALA), antioxidantes y minerales (Seilis, 2022); y en combinación con la linaza aportan a la salud de la piel y el pelaje (Richards et al., 2023). Además, fuentes de ácidos grasos omega-3 provenientes de semillas de chía, aceites de: coco, oliva, linaza, favorecen la salud cardiovascular, de la piel y el pelaje, y favorecen en procesos inflamatorios.

Respecto a las frutas y verduras, estos aportan fitonutrientes, vitamina C, minerales, antioxidantes y fibra, contribuyendo al fortalecimiento del sistema inmunológico, la visión, por lo cual se deben incluir en las dietas, por sus beneficios nutricionales y para salud (Tanprasertsuk et al., 2022).

Estas materias primas responden a la necesidad de ofrecer productos funcionales y saludables, que permitan garantizar el bienestar general de los perros.

Infraestructura física

En cuanto a la infraestructura física necesaria para el desarrollo del proceso productivo de PETMON, se requiere contar con las siguientes áreas con condiciones higiénico sanitarias apropiadas, según lo estipulado en la Resolución 061252 de 2020 del ICA. La planta física proyectada para el funcionamiento es una bodega que cuenta con 300 m², distribuidos en 275 m² de almacenamiento a doble altura y 25 m² de oficina administrativa. La bodega cuenta con: 2 baños, acceso independiente para personal administrativo y puerta tipo camión para carga y descarga. Por lo cual la distribución será de la siguiente manera:

- Área de recepción de materia prima y lavado de ingredientes: 15 m²
- Área de lavado y desinfección: 10 m²
- Área de preparación y mezclado: 35 m²
- Área de horneado y deshidratado: 40 m²
- Área de enfriamiento: 10 m²
- Área de empaque y etiquetado: 25 m²
- Almacenamiento de producto terminado: 40 m²
- Depósito de insumos y empaques: 25 m²
- Almacenamiento en frío: 10 m²
- Circulación y zonas comunes: 55 m²
- Oficina administrativa: 25 m²

Personal requerido para la producción

En el proceso de producción, se requiere de cinco (5) personas, como se describe en la tabla 20.

Tabla 20

Personal requerido para la producción

Nombre del cargo	Formación	Tipo de contratación	Dedicación de tiempo	Cantidad	Salario base
Operario de producción	Bachiller, certificado en manipulación de alimentos	A término fijo	Tiempo Completo	3	\$1.500.000
Jefe de producción	Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial	A término fijo	Tiempo completo	1	\$2.500.000

Asesor	Médico en veterinaria y zootécnica	Consultoría mensual	1	\$3.000.000
Técnico	Especialista en nutrición animal			

Nota. Elaboración propia

Capacidad instalada

De acuerdo a la proyección de la inversión en maquinaria, equipo y talento humano, se proyecta una utilización en la maquinaria de: 8 horas laborables al día y 20 días al mes. En la tabla 21 se presenta la capacidad de producción.

Tabla 21

Capacidad de producción por proceso

Proceso	Capacidad	Producción	Producción
		diaria estimada	mensual estimada
Corte	60 kg	480 kg	9.600 kg
Mezclado	35 L	280 L	5.600 L
Amasado	8 kg	64 kg	1.280 kg
Horneado	4 latas	192 kg	1.536 kg

Nota. Elaboración propia

Presupuestos de inversión de infraestructura

La inversión fija comprende la adquisición de maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipos de oficina y herramientas y utensilios necesarios para el funcionamiento de la empresa, ver tablas 22 a 25.

Tabla 22

Maquinaria y Equipos

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Horno industrial	1	\$ 8.903.894	\$ 8.903.894
Mezcladora industrial	1	\$ 5.670.000	\$ 5.670.000
Picadora y cortadora	1	\$ 801.800	\$ 801.800
Refrigeradores industriales	3	\$ 9.517.620	\$ 28.552.860
Báscula de piso industrial	1	\$ 420.000	\$ 420.000
Amasadora	1	\$ 3.109.470	\$ 3.109.470
Total			\$ 47.458.024

Nota. Elaboración propia

Tabla 23

Muebles y enseres

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorios	5	\$ 269.900	\$ 1.349.500
Sillas giratorias	5	\$ 170.990	\$ 854.950
Archivador	1	\$ 305.000	\$ 610.000
Repisas	3	\$ 80.000	\$ 240.000
Total			\$ 3.054.450

Nota. Elaboración propia

Tabla 24

Equipos de oficina

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computador	5	\$ 1.800.000	\$ 9.000.000
Impresora multifuncional	2	\$ 679.500	\$ 1.359.000

Teléfono	2	\$	305.000	\$	610.000
Sillas para atención de clientes	1	\$	639.900	\$	639.900
Total				\$	11.608.900

Nota. Elaboración propia

Tabla 25

Herramientas

Concepto	Cantidad		Valor unitario		Valor total
Mesas de acero	5	\$	614.000	\$	3.070.000
Estanterías	6	\$	990.000	\$	5.940.000
Canastilla plástica	10	\$	30.000	\$	300.000
Contenedor para basura industrial	2	\$	1.535.040	\$	3.070.080
Instrumentos calidad	1	\$	3.000.000	\$	3.000.000
Carro transportador	2	\$	169.900	\$	339.800
Total				\$	15.719.880

Nota. Elaboración propia

Aspectos Organizacionales y Legales

El estudio administrativo consiste en determinar los aspectos organizacionales que una empresa debe considerar para su creación y funcionamiento, en este capítulo se describe el análisis estratégico, estructura organizacional, perfiles y funciones de la planta de trabajo, aspectos legales y estructura jurídica y tipo de sociedad más conveniente para la empresa.

Análisis estratégico

En el análisis estratégico se definen la misión y visión de la empresa y se determinan las capacidades internas e impactos externos de PETMON a través de una matriz DOFA.

Misión

Somos una empresa dedicada a comercializar snacks saludables, funcionales y personalizados para mascotas, elaborados con ingredientes de alta calidad, y valor nutricional, con el fin de satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y sus mascotas, y comprometidos con el cuidado del medio ambiente.

Visión

Para el 2030 seremos una empresa líder en el mercado de snacks para mascotas, reconocida a nivel nacional por su compromiso con la calidad, la innovación, la protección del medio ambiente y el cuidado integral de los animales.

Capacidades internas e impactos externos

En la tabla 26 se describe el análisis DOFA de PETMON y se identifican a nivel interno sus fortalezas y debilidades, y en el análisis externo se determinan las oportunidades y amenazas, con sus respectivas estrategias.

Tabla 26

Matriz DOFA

		Análisis interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis externo		<ul style="list-style-type: none"> - Recetas avaladas por nutricionistas para animales, garantizando su calidad y confianza. - Uso de ingredientes saludables para las mascotas. - E-commerce para la venta de productos. - Envases reutilizables, lo cual apoya la sostenibilidad. - Etiquetas nutricionales con información de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimiento de alto capital como inversión inicial. - Falta de alianzas estratégicas con proveedores. - Falta de reconocimiento de marca.
		Oportunidades	Estrategias F-O
	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias hacia el cuidado del medio ambiente y productos sostenibles. - Tendencia hacia productos naturales y saludables. - Proveedores de materias primas 	<ul style="list-style-type: none"> - Resaltar los beneficios de los productos y envases reutilizables a los dueños de mascotas, a través de campañas de sensibilización. - Realizar alianzas estratégicas con veterinarias y petshop. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar alianzas estratégicas con proveedores. - Solicitar beneficios tributarios y apoyos por parte del Estado. - Tener en cuentas las necesidades y expectativas de los clientes, realizando encuestas de

	<ul style="list-style-type: none"> de calidad en la región. - Apoyo del gobierno a mujeres emprendedoras. - Beneficios tributarios para emprendedores. - Incremento en la demanda de productos para mascotas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en marketing con el fin de atraer potenciales clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> satisfacción y entrevistas periódicas.
	Amenazas	Estrategias F-A	Estrategias D-A
	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas empresas incursionando en el mercado. - Mayor posicionamiento de marcas reconocidas. - Demanda de productos sustitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resaltar los beneficios del producto a comparación de los snacks tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar alternativas de financiación como Fondo emprender. - Estandarizar los procesos para lograr economías de escala. - Realizar programas de fidelización.

Nota. Elaboración propia

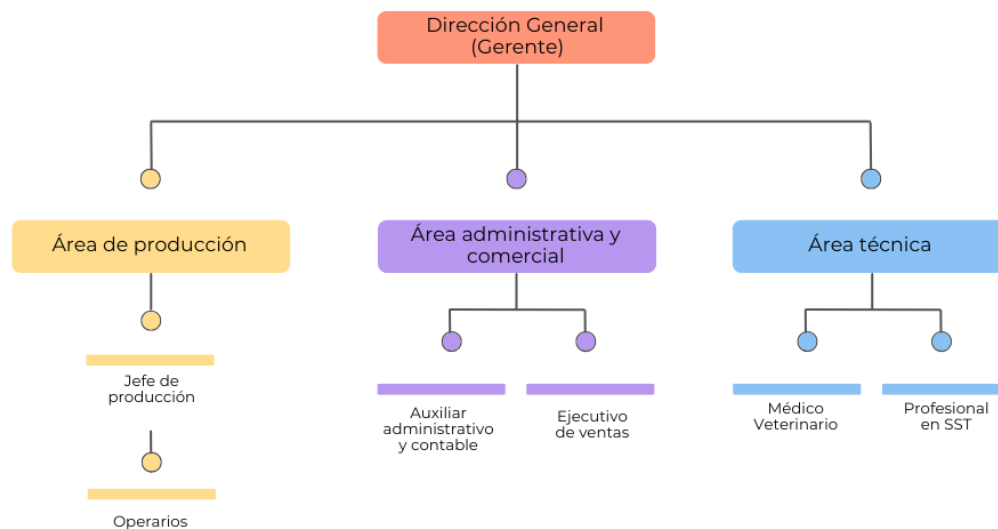
Estructura organizacional

La estructura organizacional es la división formal de los empleos dentro de una organización, abarcando la división de las tareas, sus relaciones y la coordinación entre ellas. Este proceso implica tomar decisiones en cuanto a especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, así como los niveles de

centralización y formalización (Robbins & Coulter, 2005), y se representa a través de un organigrama como se evidencia en la figura 20.

Figura 20

Organigrama PETMON



Nota. Elaboración propia

Perfiles y funciones

Gerente general:

Función principal: Es el encargado de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo integral de las actividades de la empresa teniendo en cuenta los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, también es el encargado de la contratación del personal.

Perfil: Graduado en Administración de empresas, Ingeniería Industrial.

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos relacionados

Jefe de producción:

Función principal: Planear, coordinar, controlar y supervisar los procesos de producción. Lidera el personal a su cargo y asigna metas y funciones. Asimismo, debe realizar una óptima gestión y utilización de la materia prima con el fin de reducir los desperdicios, además de asegurar que los productos se produzcan de manera eficiente y que la cantidad correcta se produzca al costo y nivel de calidad adecuados.

Perfil: Graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial.

Experiencia: Mínimo 1 año en el sector productivo

Ejecutivo de ventas:

Función principal: Encargado de crear alianzas estratégicas, vender y promocionar los productos de la empresa, así como manejar las redes sociales y crear estrategias para atraer nuevos clientes y fidelizarlos.

Perfil: Técnico en mercadeo y ventas

Experiencia: Mínimo 1 año en el área de ventas

Auxiliar administrativo y contable:

Función principal: Es el encargado de registrar, organizar y controlar las operaciones financieras y administrativas de la empresa, garantizando la correcta gestión contable y documental.

Perfil: Técnico en administración, técnico en contabilidad en finanzas, estudiante de últimos semestres de Administración de Empresas.

Asesor Técnico:

Función principal: Es el encargado de brindar acompañamiento técnico científico en la formulación, evaluación y validación de dietas y productos nutricionales para animales, asegurando su balance nutricional, inocuidad, calidad y cumplimiento normativo, además de orientar a la empresa en buenas prácticas.

Perfil: Médico Veterinario, Especialista en Nutrición Animal

Profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo:

Función principal: Responsable de identificar, evaluar y controlar los riesgos laborales, así como de diseñar e implementar medidas preventivas que garanticen el bienestar de los trabajadores. Además, debe diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, según normatividad vigente.

Perfil: Profesional con formación en Seguridad y Salud en el Trabajo

Operario:

Función principal: Es el encargado de adecuar la materia prima, así como de ejecutar las labores de producción utilizando la maquinaria y herramientas de la empresa.

Perfil: Bachiller, certificado en manipulación de alimentos

Experiencia: Mínimo 1 año en el sector de alimentos

Factores clave de la gestión del talento humano

Como factores clave para garantizar una adecuada gestión del talento humano, PETMON adoptará cinco pilares fundamentales, que permitirán consolidar un equipo motivado y comprometido con la misión y visión de la empresa:

1. Reclutamiento y selección: Se orientará a la vinculación de personas con el perfil idóneo, y con un alto compromiso hacia la visión de la empresa.
2. Formación del personal: Se desarrollarán actividades de formación y capacitación, con el fin de incrementar y mejorar los conocimientos técnicos, habilidades, aptitudes y competencias del personal.
3. Evaluación del desempeño: Se implementará un sistema de evaluación del desempeño del personal en función de sus actividades, metas y resultados. La retroalimentación oportuna permitirá identificar fortalezas y necesidades de mejora en cada individuo.
4. Remuneración: se establecerá un esquema de compensación justo y competitivo, que incluya no solo el salario básico, sino también incentivos y reconocimientos por el cumplimiento de objetivos. La finalidad es satisfacer las necesidades del trabajador, fomentar su motivación y asegurar su permanencia en la organización.

De acuerdo con Rodríguez (2019), en las micro y pequeñas empresas la gestión del recurso humano adquiere especial relevancia, dado que el éxito organizacional depende en gran medida de la capacidad para atraer, retener y desarrollar a su personal.

Esquema de gobierno corporativo

El esquema de gobierno corporativo de PETMON se fundamenta en una estructura organizacional sencilla, pero funcional, diseñada para garantizar eficiencia en la toma de decisiones y una adecuada distribución de responsabilidades.

En la Gerencia recae la responsabilidad de orientar la empresa, definir estrategias, representar legalmente a PETMON y liderar la gestión integral, desde este nivel se asegura que las operaciones estén alineadas con la misión, visión y valores corporativos. Además, el equipo se organiza en tres áreas principales:

Área de Producción

Está a cargo del Jefe de Producción, quien supervisa directamente a los operarios y coordina todo el proceso de producción de los snacks.

Área Administrativa y Comercial

Conformada por el Auxiliar administrativo y contable y el Ejecutivo de ventas, esta área integra la gestión financiera, administrativa y comercial.

Área Técnica

Apoya de manera especializada los procesos de la empresa. Está integrada por un Médico Veterinario, encargado de asesorar en aspectos nutricionales, sanitarios y de bienestar animal, y por un Profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), responsable de prevenir riesgos laborales y garantizar un entorno de trabajo seguro para todo el equipo.

Aspectos legales

En la Tabla 27 se relaciona la normatividad aplicable, la cual incide de manera directa en las etapas de formulación, construcción, operación y proyección futura del proyecto, asegurando que este se enmarque en los principios de legalidad, transparencia y responsabilidad empresarial.

Tabla 27

Normatividad relacionada al proyecto

Norma	Descripción
Ley 1258 de 2008	Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.
Ley 1819 de 2016	Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. ARTÍCULO 114-1: “Exoneración de aportes. Estarán exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional del Aprendizaje (SENA), del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y las cotizaciones al Régimen Contributivo de Salud, las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes.”
Resolución 312 de 2019	Por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST.
Resolución 061252 de 2020	Por medio del cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el registro de los fabricantes e importadores de alimentos para animales, así como los requisitos y el procedimiento para el registro de los alimentos y se dictan otras disposiciones. Anexo técnico: Buenas prácticas de manufactura de alimentos para animales BPMAA
Decreto 045 de 2024	Por el cual se modifican artículos del Decreto 1074 de 2015, sobre tarifas de derechos por registro y renovación de la matrícula mercantil, y se dictan otras disposiciones.

Nota. Elaboración propia

Estructura jurídica y tipo de sociedad

El tipo de sociedad por la cual se va a constituir PETMON es por una Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S., debido a que es la mejor opción para las MYPES, teniendo en cuenta las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento. Para el presente caso, la empresa no estaría obligada a contar con revisor fiscal, ni junta directiva.

Los beneficios y ventajas que ofrece este tipo de sociedad son: permite a los empresarios fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad, de acuerdo con sus intereses, al crearse por documento privado, es más fácil y económico constituir la empresa, la responsabilidad de sus socios se limita a los aportes, el objeto social puede ser indeterminado, mayor agilidad para resolución de conflictos, los trámites de liquidación son más fáciles, el pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo de dos años, además, los estatutos de la sociedad se determinan libremente, así como la estructura orgánica de la sociedad y demás órganos que rijan su funcionamiento (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, s.f.).

Aspectos Financieros

En los aspectos financieros se analizan los gastos, costos, inversión y financiamiento; mediante la proyección del flujo de caja, el estado de resultados y el balance general.

Adicionalmente, el análisis financiero se realiza con el fin de evaluar la viabilidad económica del proyecto en un escenario probable mediante el VPN y la TIR.

Objetivos financieros

Objetivos a corto plazo

- Alcanzar un volumen de ventas mínimo de 30.000 unidades durante el primer año de operación, generando ingresos suficientes para cubrir el 100% de los costos de producción y operación.

Objetivos a mediano plazo

- Incrementar la rentabilidad de la empresa alcanzando un margen neto de utilidad del 19% sobre el precio de venta al mercado, medido al finalizar el cuarto año de operación.

Objetivos a largo plazo

- Aumentar las ventas anuales en un 5% en el sexto año de operación.

Supuestos económicos para la simulación

Con el fin de garantizar coherencia en la elaboración de las proyecciones financieras de PETMON, se establecen los siguientes supuestos económicos:

1. Crecimiento de ventas: Se proyecta con un crecimiento anual en ventas del 3% en el número de unidades vendidas.
2. Precios de venta: Se proyectan los precios de venta anuales con un margen de utilidad del 17%.
3. Costos de producción: Para determinar el aumento en los costos de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, se realizó un promedio de los últimos

diez años del incremento anual del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV) = 8%, de igual manera del incremento en la inflación =5,8%.

4. Tasa de descuento: Para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN), se adopta una tasa de descuento del 16%, que incluye el costo de oportunidad del capital y un ajuste por riesgo asociado a la condición de nueva empresa en el sector.
5. Financiamiento: El proyecto se financiará con un 60% de recursos propios y un 40% de deuda bancaria, con una tasa de interés promedio del 17,1% efectivo anual.
6. Horizonte de evaluación: La simulación financiera se realizará para un periodo de cinco años, que permite estimar el comportamiento de ingresos, costos, gastos e indicadores financieros, garantizando una visión de mediano plazo para la toma de decisiones.

Proyección de ventas

Teniendo en cuenta la proyección de la demanda, en el escenario probable se estima vender en el primer año 52.512 unidades de los seis productos, y para los siguientes cinco años, se proyecta un crecimiento anual de ventas del 3%, ver tabla 28.

Tabla 28

Proyección de ventas

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a vender	52.512	54.087	55.710	57.381	59.103

Nota. Elaboración propia

Proyección de gastos de mercadeo

En cuanto a la proyección de gastos de mercadeo, se estima una inversión en el primer año de \$10.000.000, y en los años 2 y 3 un aumento del 10% anual para fortalecer la marca y fidelizar clientes, y en los años 4 y 5, un aumento del 5% anual, en especial para el mantenimiento de campañas de publicidad y promoción, ver tabla 29.

Tabla 29

Proyección gastos de mercadeo

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de mercadeo	\$10.000.000	\$11.000.000	\$12.100.000	\$12.705.000	\$13.340.250

Nota. Elaboración propia

Proyección de costos de producción

En la proyección de costos de producción, se determinaron costos de materia de prima para cada uno de los productos, con el fin de determinar la cantidad de materia prima a requerir por cada unidad de producto, su costo mensual y costo anual, ver tablas 30 a 35.

Tabla 30

Costos de producción galletukas pollo zanahoria

Materiales	Unidad	Cantidad requerida por unidad	Costo por unidad	Costo mensual	Costo anual
Harina de avena	Kg	0,10	\$ 4.500	\$ 328.050	\$ 3.936.600
Proteína de pollo	Kg	0,05	\$ 15.000	\$ 546.750	\$ 6.561.000
Cúrcuma en polvo	Kg	0,005	\$ 22.000	\$ 80.190	\$ 962.280
Colágeno hidrolizado	Kg	0,01	\$ 60.000	\$ 437.400	\$ 5.248.800
Aceite de linaza	L	0,005	\$ 25.000	\$ 91.125	\$ 1.093.500

Glicerina vegetal	L	0,01	\$ 12.000	\$ 87.480	\$ 1.049.760
Zanahoria	Kg	0,02	\$ 2.500	\$ 36.450	\$ 437.400
Agua purificada	L	0,02	\$ 1.000	\$ 14.580	\$ 174.960
Empaque (bolsa + etiqueta)	Unidad	1	\$ 600	\$ 874.800	\$ 10.497.600
Total			\$ 142.600	\$ 2.496.825	\$ 29.961.900

Nota. Elaboración propia

Tabla 31

Costos de producción galletukas pollo arándano

Materiales	Unidad	Cantidad requerida por unidad	Costo por unidad	Costo mensual	Costo anual
Harina de avena	Kg	0,10	\$ 4.500	\$ 328.050	\$ 3.936.600
Proteína de pollo	Kg	0,05	\$ 15.000	\$ 546.750	\$ 6.561.000
Arándano	Kg	0,02	\$ 40.000	\$ 583.200	\$ 6.998.400
Espirulina	Kg	0,001	\$ 60.000	\$ 43.740	\$ 524.880
Aceite de coco	L	0,01	\$ 23.000	\$ 167.670	\$ 2.012.040
Brócoli	Kg	0,02	\$ 4.000	\$ 58.320	\$ 699.840
Linaza molida	Kg	0,01	\$ 11.000	\$ 80.190	\$ 962.280

Agua purificada	L	0,02	\$ 1.000	\$ 14.580	\$ 174.960
Empaque (bolsa + etiqueta)	Unidad	1	\$ 600	\$ 874.800	\$ 10.497.600
Total			\$ 159.100	\$ 2.697.300	\$ 32.367.600

Nota. Elaboración propia

Tabla 32

Costos de producción mordis res calabaza

Materiales	Unidad	Cantidad requerida por unidad	Costo por unidad	Costo mensual	Costo anual
Proteína de res	Kg	0,06	\$ 18.000	\$ 787.320	\$ 9.447.840
Harina de yuca	Kg	0,10	\$ 4.800	\$ 349.920	\$ 4.199.040
Chía	Kg	0,01	\$ 14.000	\$ 102.060	\$ 1.224.720
Calabaza	Kg	0,03	\$ 2.800	\$ 61.236	\$ 734.832
Aceite de coco	L	0,005	\$ 23.000	\$ 83.835	\$ 1.006.020
Extracto de manzanilla	L	0,001	\$ 90.000	\$ 65.610	\$ 787.320
Glicerina vegetal	L	0,01	\$ 12.000	\$ 87.480	\$ 1.049.760

Agua purificada	L	0,02	\$ 1.000	\$ 14.580	\$ 174.960
Empaque (bolsa + etiqueta)	Unidad	1	\$ 600	\$ 874.800	\$ 10.497.600
Total			\$ 166.200	\$ 2.426.841	\$ 29.122.092

Nota. Elaboración propia

Tabla 33

Costos de producción mordis pescado espinaca

Materiales	Unidad	Cantidad requerida por unidad	Costo por unidad	Costo mensual	Costo anual
Proteína de pescado blanco	Kg	0,06	\$ 17.000	\$ 743.580	\$ 8.922.960
Harina de avena	Kg	0,08	\$ 4.500	\$ 262.440	\$ 3.149.280
Quinoa	Kg	0,03	\$ 12.000	\$ 262.440	\$ 3.149.280
Linaza molida	Kg	0,01	\$ 11.000	\$ 80.190	\$ 962.280
Aceite de oliva	L	0,005	\$ 28.000	\$ 102.060	\$ 1.224.720
Espinaca	Kg	0,02	\$ 4.000	\$ 58.320	\$ 699.840
Agua purificada	L	0,02	\$ 1.000	\$ 14.580	\$ 174.960

Empaque	Unidad	1	\$ 600	\$ 874.800	\$ 10.497.600
(bolsa + etiqueta)					
Total			\$ 78.600	\$ 2.398.410	\$ 28.780.920

Nota. Elaboración propia

Tabla 34

Costos de producción chaskis salmón arándano

Materiales	Unidad	Cantidad requerida por unidad	Costo por unidad	Costo mensual	Costo anual
Harina de avena	Kg	0,08	\$ 4.500	\$ 262.440	\$ 3.149.280
Salmón	Kg	0,03	\$ 38.000	\$ 886.464	\$ 10.637.568
Aceite de coco	L	0,01	\$ 20.000	\$ 72.900	\$ 874.800
Arándano	Kg	0,02	\$ 38.000	\$ 554.040	\$ 6.648.480
Linaza molida	Kg	0,010	\$ 11.000	\$ 80.190	\$ 962.280
Extracto de romero	L	0,001	\$ 60.000	\$ 43.740	\$ 524.880
Agua purificada	L	0,02	\$ 1.000	\$ 14.580	\$ 174.960
Empaque	Unidad	1	\$ 600	\$ 874.800	\$ 10.497.600
(bolsa + etiqueta)					
Total			\$ 173.100	\$ 2.789.154	\$ 33.469.848

Nota. Elaboración propia

Tabla 35

Costos de producción chaskis res manzana

Materiales	Unidad	Cantidad requerida por unidad	Costo por unidad	Costo mensual	Costo anual
Proteína de res	Kg	0,06	\$ 18.000	\$ 787.320	\$ 9.447.840
Harina de arroz	Kg	0,10	\$ 4.500	\$ 328.050	\$ 3.936.600
Extracto de valeriana	L	0,00	\$ 95.000	\$ 69.255	\$ 831.060
Manzanilla	Kg	0,03	\$ 4.000	\$ 87.480	\$ 1.049.760
Aceite de linaza	L	0,005	\$ 25.000	\$ 91.125	\$ 1.093.500
Manzana	Kg	0,02	\$ 13.000	\$ 189.540	\$ 2.274.480
Glicerina vegetal	L	0,01	\$ 12.000	\$ 87.480	\$ 1.049.760
Agua purificada	L	0,02	\$ 1.000	\$ 14.580	\$ 174.960
Empaque (bolsa + etiqueta)	Unidad	1	\$ 600	\$ 874.800	\$ 10.497.600
Total			\$ 173.100	\$ 2.529.630	\$ 30.355.560

Nota. Elaboración propia

Teniendo en cuenta los costos de materia prima por producto, el valor total mensual para todos los productos es de: \$15.338.160 y el valor anual de: \$184.057.920. Y con el fin de determinar el costo total de los productos, se sumaron los valores correspondientes a mano de obra directa, materia prima y costos indirectos de fabricación como se describe en la tabla 36.

Tabla 36

Costo producto

Concepto	Valor mensual		Valor anual	
Mano de obra directa	\$	6.281.160	\$	75.373.920
Materia prima	\$	15.338.160	\$	184.057.920
CIF	\$	14.180.130	\$	170.161.557
Total	\$	35.799.450	\$	429.593.397

Nota. Elaboración propia

Proyección de gastos administrativos

Los gastos administrativos se dividen en dos categorías: gastos de personal administrativo y gastos de administración. Los gastos de personal administrativo incluyen el pago a nómina de: gerente, auxiliar administrativo y contable y vendedor; y en los gastos de administración se incluye: depreciación, mantenimiento de áreas administrativas, seguros, papelería y amortización de gastos diferidos, ver tablas 37 y 38.

Tabla 37

Gastos de personal administrativo

Cargo	Cantidad	Salario base	Auxilio de transporte	Cesantías	Intereses de cesantías	Prima	Vacaciones	Pensión	Caja de Compensación	ARL	Dotación	Total mensual	Total anual
Gerente	1	\$ 3.000.000		\$ 249.900	\$ 30.000	\$ 249.900	\$ 125.010	\$360.000	\$120.000	\$15.660		\$ 4.150.470	\$ 49.805.640
Auxiliar administrativo y contable	1	\$ 1.500.000	\$ 200.000	\$ 141.610	\$17.000	\$ 141.610	\$ 62.505	\$180.000	\$ 60.000	\$7.830	\$ 75.000	\$2.385.555	\$ 28.626.660
Ejecutivo de ventas	1	\$ 1.800.000	\$ 200.000	\$ 166.600	\$20.000	\$ 166.600	\$ 75.006	\$216.000	\$72.000	\$9.396	\$90.000	\$ 2.815.602	\$ 33.787.224

Nota. Elaboración propia

Tabla 38

Gastos administrativos

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Depreciación	\$ 244.389	\$ 2.932.670
Mantenimiento	\$ 48.370	\$ 580.445
Seguros	\$ 12.219	\$ 146.634
Papelería	\$ 50.000	\$ 600.000
Amortización de diferidos	\$ 262.259	\$ 3.147.112
Total	\$ 617.238	\$ 7.406.860

Nota. Elaboración propia

Presupuesto de inversión

La inversión total comprende la suma de inversión fija, inversión diferida e inversión en capital de trabajo, ver tabla 39.

Tabla 39

Inversión total

Concepto	Valor
Inversión fija	\$ 77.841.254
Inversión diferida	\$ 15.735.560
Inversión en capital de trabajo	\$ 133.384.260
Total	\$ 226.961.073

Nota. Elaboración propia

Los presupuestos de inversión fija, inversión diferida, inversión en capital de trabajo se relacionan en las tablas 40, 41 y 42.

Tabla 40

Presupuesto inversión fija

Concepto	Valor
Maquinaria y equipos	\$ 47.458.024
Muebles y enseres	\$ 3.054.450
Equipos de oficina	\$ 11.608.900
Herramientas	\$ 15.719.880
Total	\$ 77.841.254

Nota. Elaboración propia

Inversión diferida

Corresponde a los gastos necesarios para la creación de la empresa, en los que se incluyen matricula mercantil, registro de libros y documentos ante Cámara de Comercio y adecuaciones y remodelación de la planta.

Tabla 41

Presupuesto de inversión diferida

Concepto	Valor total
Matricula mercantil registro libros y documentos	\$ 735.560
Publicidad de lanzamiento	\$ 10.000.000
Adecuaciones y remodelaciones	\$ 5.000.000
Total	\$ 15.735.560

Nota. Elaboración propia

Capital de trabajo

Comprende la inversión necesaria para el primer mes de funcionamiento de PETMON, como se observa en la tabla 42.

Tabla 42

Presupuesto de capital de trabajo

Concepto	Valor a necesitar
Costo del producto	\$ 107.398.349
Gastos de administración y ventas	\$ 20.753.830
Gravamen del 4x1000	\$ 271.650
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 1.164.130
Gastos financieros	\$ 5.596.775
Total	\$ 133.384.260

Nota. Elaboración propia

Estados financieros

De acuerdo con los supuestos económicos, y los datos presentados anteriormente se presentan los siguientes estados financieros: estado de resultados, balance general y flujo de caja.

Estado de resultados

En la tabla 43 se observa el estado de resultados proyectado para PETMON, en el que se obtiene una utilidad neta de \$74.465.000 para el primer año. Cabe resaltar que la utilidad neta se incrementa en las proyecciones de los siguientes 4 años.

Tabla 43

Estado de resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales por ventas	\$ 747.541.055	\$ 814.948.776	\$ 888.434.826	\$ 968.547.304	\$ 1.055.883.733
Total, ingresos	\$ 747.541.055	\$ 814.948.776	\$ 888.434.826	\$ 968.547.304	\$ 1.055.883.733
Mano de Obra Directa MOD	\$ 75.373.920	\$ 81.418.071	\$ 87.946.896	\$ 94.999.259	\$ 102.617.144
Materia prima	\$ 184.057.920	\$ 189.666.342	\$ 195.356.333	\$ 201.217.023	\$ 207.253.533

ELABORACIÓN DE PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA
 PETMON, SNACKS BAJO PARÁMETROS DE NUTRICIÓN PARA
 MASCOTAS EN LA CIUDAD DE TUNJA.

102

Costos Indirectos de P. S Fijos	\$ 162.022.459	\$ 172.739.208	\$ 184.164.801	\$ 196.346.124	\$ 209.333.164
Costos Indirectos de P. S Variables	\$ 76.512.000	\$ 78.807.360	\$ 81.171.581	\$ 83.606.728	\$ 86.114.930
Costos de prestación servicio	\$ 497.966.299	\$ 522.630.981	\$ 548.639.610	\$ 576.169.134	\$ 605.318.772
Utilidad bruta	\$ 249.574.757	\$ 292.317.795	\$ 339.795.216	\$ 392.378.170	\$ 450.564.961
Gastos de Personal administrativo	\$ 75.608.460	\$ 81.671.418	\$ 88.220.559	\$ 95.294.867	\$ 102.936.457
Gastos de Administración	\$ 7.406.860	\$ 7.839.569	\$ 8.297.557	\$ 8.782.300	\$ 9.295.362
Gastos de ventas	\$ 33.787.224	\$ 36.496.584	\$ 39.423.204	\$ 42.584.507	\$ 45.999.312
Gastos de administración y ventas	\$ 116.802.544	\$ 126.007.572	\$ 135.941.320	\$ 146.661.675	\$ 158.231.131
Utilidad operacional	\$ 132.772.212	\$ 166.310.224	\$ 203.853.896	\$ 245.716.495	\$ 292.333.830
Gastos financieros	\$ 18.640.257	\$ 7.214.548	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 2.990.164	\$ 3.259.795	\$ 3.553.739	\$ 3.874.189	\$ 4.223.535
Otros ingresos					
Utilidad antes de impuesto	\$ 111.141.791	\$ 155.835.880	\$ 200.300.157	\$ 241.842.306	\$ 288.110.295
Provisión para Impuestos	\$ 36.676.791	\$ 51.425.840	\$ 66.099.052	\$ 79.807.961	\$ 95.076.397
Utilidad neta	\$ 74.465.000	\$ 104.410.040	\$ 134.201.105	\$ 162.034.345	\$ 193.033.898
Reservas	\$ 7.446.500	\$ 10.441.004	\$ 13.420.111	\$ 16.203.434	\$ 19.303.390
Utilidad del ejercicio	\$ 67.018.500	\$ 93.969.036	\$ 120.780.995	\$ 145.830.910	\$ 173.730.508

Nota. Elaboración propia

Balance general

En la tabla 44 se observa el balance general proyectado para PETMON, de los primeros 5 años de funcionamiento.

Tabla 44

Balance General

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	\$ 133.384.260	\$ 213.142.224	\$ 289.491.778	\$ 452.335.654	\$ 642.048.469	\$ 864.320.363
Total, Activo Corriente	\$ 133.384.260	\$ 213.142.224	\$ 289.491.778	\$ 452.335.654	\$ 642.048.469	\$ 864.320.363

ELABORACIÓN DE PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA
 PETMON, SNACKS BAJO PARÁMETROS DE NUTRICIÓN PARA
 MASCOTAS EN LA CIUDAD DE TUNJA.

103

Maquinaria y Equipo	\$ 47.458.024	\$ 47.458.024	\$ 47.458.024	\$ 47.458.024	\$ 47.458.024	\$ 47.458.024
Muebles y Enseres	\$ 3.054.450	\$ 3.054.450	\$ 3.054.450	\$ 3.054.450	\$ 3.054.450	\$ 3.054.450
Equipos de Oficina	\$ 11.608.900	\$ 11.608.900	\$ 11.608.900	\$ 11.608.900	\$ 11.608.900	\$ 11.608.900
Herramientas	\$ 15.719.880	\$ 15.719.880	\$ 15.719.880	\$ 15.719.880	\$ 15.719.880	\$ 15.719.880
Depreciación Acumulada		-\$ 10.822.448	-\$ 21.644.897	-\$ 32.467.345	-\$ 43.289.794	-\$ 54.112.242
Total, Activo Fijo Neto	\$ 77.841.254	\$ 67.018.806	\$ 56.196.357	\$ 45.373.909	\$ 34.551.460	\$ 23.729.012
Inversión diferida	\$ 15.735.560	\$ 15.735.560	\$ 15.735.560	\$ 15.735.560	\$ 15.735.560	\$ 15.735.560
Amortización diferida		-\$ 3.147.112	-\$ 6.294.224	-\$ 9.441.336	-\$ 12.588.448	-\$ 15.735.560
Activo Diferido Neto	\$ 15.735.560	\$ 12.588.448	\$ 9.441.336	\$ 6.294.224	\$ 3.147.112	\$ 0
Activo Total	\$ 226.961.073	\$ 292.749.477	\$ 355.129.471	\$ 504.003.787	\$ 679.747.041	\$ 888.049.375
Obligaciones Financieras	\$ 45.353.387	\$ 56.779.096	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos por pagar		\$ 36.676.791	\$ 51.425.840	\$ 66.099.052	\$ 79.807.961	\$ 95.076.397
Total Pasivo Corriente	\$ 45.353.387	\$ 93.455.887	\$ 51.425.840	\$ 66.099.052	\$ 79.807.961	\$ 95.076.397
Obligaciones de Largo Plazo	\$ 56.779.096	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo Total	\$ 102.132.483	\$ 93.455.887	\$ 51.425.840	\$ 66.099.052	\$ 79.807.961	\$ 95.076.397
Aportes Sociales	\$ 124.828.590	\$ 124.828.590	\$ 124.828.590	\$ 124.828.590	\$ 124.828.590	\$ 124.828.590
Utilidades Ejercicios Anteriores			\$ 67.018.500	\$ 160.987.536	\$ 281.768.530	\$ 427.599.441
Utilidades del Presente Ejercicio		\$ 67.018.500	\$ 93.969.036	\$ 120.780.995	\$ 145.830.910	\$ 173.730.508
Reservas		\$ 7.446.500	\$ 17.887.504	\$ 31.307.614	\$ 47.511.049	\$ 66.814.439
Patrimonio Total	\$ 124.828.590	\$ 199.293.590	\$ 303.703.630	\$ 437.904.735	\$ 599.939.080	\$ 792.972.978
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 226.961.073	\$ 292.749.477	\$ 355.129.471	\$ 504.003.787	\$ 679.747.041	\$ 888.049.375

Nota. Elaboración propia

Flujo de caja

En la tabla 45 se puede observar la proyección del flujo de caja operacional bruto y flujo de caja operacional neto de PETMON para un intervalo de tiempo de 5 años.

Tabla 45

Flujo de caja

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales	\$ 747.541.055	\$ 814.948.776	\$ 888.434.826	\$ 968.547.304	\$ 1.055.883.733
Total de Ingresos	\$ 747.541.055	\$ 814.948.776	\$ 888.434.826	\$ 968.547.304	\$ 1.055.883.733
Operacionales					
Pago de Materia Prima	\$ 184.057.920	\$ 189.666.342	\$ 195.356.333	\$ 201.217.023	\$ 207.253.533
Pago de Mano de Obra	\$ 75.373.920	\$ 81.418.071	\$ 87.946.896	\$ 94.999.259	\$ 102.617.144
Directa					
Pago Costos Indirectos	\$ 162.022.459	\$ 172.739.208	\$ 184.164.801	\$ 196.346.124	\$ 209.333.164
Fijos					
Depreciaciones	-\$ 7.889.778	-\$ 7.889.778	-\$ 7.889.778	-\$ 7.889.778	-\$ 7.889.778
Pago Costos Indirectos	\$ 76.512.000	\$ 78.807.360	\$ 81.171.581	\$ 83.606.728	\$ 86.114.930
Variables					
Total Pagos de Costos	\$ 490.076.520	\$ 514.741.203	\$ 540.749.832	\$ 568.279.356	\$ 597.428.994
Operacionales					
Flujo de Caja Operacional	\$ 257.464.535	\$ 300.207.574	\$ 347.684.994	\$ 400.267.948	\$ 458.454.739
Bruto					
Pago de Gastos de	\$ 83.015.320	\$ 89.510.988	\$ 96.518.116	\$ 104.077.167	\$ 112.231.819
Administración					
Amortizaciones	-\$ 3.147.112	-\$ 3.147.112	-\$ 3.147.112	-\$ 3.147.112	-\$ 3.147.112
Depreciaciones	-\$ 2.932.670	-\$ 2.932.670	-\$ 2.932.670	-\$ 2.932.670	-\$ 2.932.670
Pago de Gastos de Ventas	\$ 33.787.224	\$ 36.496.584	\$ 39.423.204	\$ 42.584.507	\$ 45.999.312
Pago de Impuestos		\$ 36.676.791	\$ 51.425.840	\$ 66.099.052	\$ 79.807.961
Total Pago de Gastos	\$ 110.722.763	\$ 156.604.581	\$ 181.287.379	\$ 206.680.945	\$ 231.959.310
Operacionales					

Flujo de Caja Operacional	\$ 146.741.773	\$ 143.602.993	\$ 166.397.616	\$ 193.587.004	\$ 226.495.430
Neto					

Nota. Elaboración propia

Indicadores financieros de rentabilidad

Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es un indicador financiero expresado en porcentaje el cual le permite a los inversionistas evaluar la rentabilidad de un proyecto. Para el caso de PETMON se calculó la TIR teniendo en cuenta la demanda proyectada en un escenario probable siendo de 63,83%.

Valor Presente Neto

El valor presente neto (VPN) del proyecto es de \$221.045.099, siendo un resultado mayor a cero, lo cual justifica la inversión en el proyecto, debido a que se generan beneficios superiores a la tasa del proyecto e indica que, descontados los flujos de efectivo futuros al 14,98%, el proyecto genera un valor positivo.

Al realizar el cálculo del período de recuperación de la inversión PRI, se pudo evidenciar que para el escenario probable en aproximadamente 1 años y 7 meses se recupera la totalidad del capital inicial invertido en este proyecto.

Fuentes de financiación

Las fuentes de financiación del proyecto son aportes de los socios y un crédito a solicitar cómo se evidencia en la tabla 46.

Tabla 46

Fuentes de financiación

Inversión total	\$	226.961.073	Aportes
Aportes de los socios	\$	124.828.590	55% Socios
Crédito a solicitar	\$	102.132.483	45% Deuda

Nota. Elaboración propia

Evaluación financiera.

La evaluación financiera de PETMON se realizó con base en la simulación de ingresos, costos, gastos e inversiones proyectados para un horizonte de cinco años, y teniendo en cuenta las proyecciones el punto de equilibrio se relaciona en la tabla 47.

Tabla 47

Proyecciones punto de equilibrio

Año	1	2	3	4	5
Punto de equilibrio (unidades)	31.848	30.313	27.883	25.703	23.739

Nota. Elaboración propia

Enfoque hacia la Sostenibilidad

El modelo de negocio de PETMON se fundamenta en un enfoque de sostenibilidad que integra la propuesta de valor con: calidad nutricional, responsabilidad ambiental, rentabilidad y transparencia en la gestión. La idea nace como respuesta a la escasa oferta local de snacks para mascotas que integren funcionalidad, respaldo veterinario y prácticas sostenibles, generando un diferencial competitivo frente a la gran variedad de productos tradicionales.

Dimensión social

La creación de PETMON generará un gran impacto social debido a que se generarán nuevos empleos directos e indirectos en la ciudad de Tunja, además, se contará con proveedores locales, fomentando el crecimiento de pequeños productores agropecuarios mediante compras directas y relaciones justas fortaleciendo la economía local. La relación con el consumidor se centra en la educación para la tenencia responsable de mascotas, promoviendo hábitos de alimentación saludables y accesibles. La inclusión de etiquetas nutricionales en cada empaque garantiza transparencia, confianza y cercanía con los clientes.

Adicionalmente, se realizarán donación a fundaciones y refugios protectores de animales.

Dimensión ambiental

Uno de los pilares en materia ambiental de PETMON es el uso de empaques sostenibles y reutilizables, que contribuyen a reducir la generación de residuos y fomentando prácticas de consumo responsable, disminuyendo la frecuencia de envases utilizados en cada compra, lo cual también representa un ahorro para los clientes. Además, se priorizarán proveedores locales de frutas, verduras, proteínas con el fin de disminuir la huella de carbono y a futuro, PETMON busca consolidar prácticas sostenibles en todas las etapas de producción, garantizando procesos más limpios y responsables.

Dimensión económica

La sostenibilidad económica se refleja en la construcción de un modelo de negocio rentable, accesible y responsable con el mercado. PETMON busca generar valor agregado mediante productos diferenciados, de alta calidad y respaldados por criterios veterinarios, además, la estrategia de crecimiento se enfoca en alcanzar el punto de equilibrio en el corto plazo, mantener un margen de utilidad razonable y proyectar un incremento progresivo en ventas, asegurando la permanencia de la empresa en el tiempo.

Dimensión de gobernanza

La empresa adopta un esquema de gobierno corporativo que promueve la transparencia, la ética y la toma de decisiones responsables. Se establecen políticas internas claras en materia de calidad, gestión de riesgos y sostenibilidad, garantizando coherencia entre lo que se comunica y lo que se ejecuta. Además, PETMON fomenta la participación de diferentes actores en la construcción de su estrategia, generando confianza y legitimidad en el sector.

Conclusiones

El estudio piloto de mercado permitió identificar que en la ciudad de Tunja existe una creciente demanda por snacks saludables para mascotas, con consumidores cada vez más interesados en productos funcionales, sostenibles y con respaldo nutricional.

El análisis técnico evidenció que la empresa cuenta con la capacidad de implementar procesos de producción a pequeña escala con la compra de maquinaria adecuada, materia prima e insumos disponibles en la región y proveedores confiables.

El análisis financiero y la evaluación de los indicadores económicos como la TIR, el VPN, y el tiempo de recuperación de la inversión indica que la creación y puesta en marcha de PETMON es viable, siempre que se mantenga una gestión eficiente de costos y una estrategia comercial orientada a la fidelización de clientes.

El componente estratégico permitió consolidar la identidad y dirección de PETMON, definiendo una misión y visión centradas en el bienestar animal, la innovación y la sostenibilidad. A partir del análisis DOFA se trazaron objetivos y estrategias que orientan su crecimiento a corto, mediano y largo plazo, con el fin de fortalecer su posicionamiento en el mercado de snacks saludables para mascotas.

En cuanto al enfoque de sostenibilidad PETMON se consolida como una alternativa diferenciadora en el mercado al priorizar empaques reutilizables y prácticas responsables en la selección de proveedores. Esta estrategia no solo contribuye a la reducción del impacto ambiental, sino que también responde a la creciente tendencia de consumo consciente en el sector de alimentos para mascotas, dándole mayores ventajas competitivas frente a la oferta tradicional.

Referencias

- Aldana, S. (2024). *Los productos para mascotas, un mercado que ha movido \$3 billones en cinco años*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/los-productos-para-mascotas-un-mercado-que-ha-movido-3-billones-en-cinco-anos-3682778>
- Altamirano, L., & Santacruz, I. (2020). El emprendimiento como alternativa para el desarrollo económico. *TravesíaEmprendedora*, 4.
- Association of American Food Control Officials (AAFCO). (2016). *AAFCO methods for substantiating nutritional adequacy of dog and cat foods*. https://www.aafco.org/wp-content/uploads/2023/01/Model_Bills_and_Regulations_Agenda_Midyear_2015_Final_Attachment_A._Proposed_revisions_to_AAFCO_Nutrient_Profiles_PFC_Final_070214.pdf
- Banco de la República. (2025). *Informe de Política Monetaria*. <https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/b9a115fd-b973-4a8e-98b0-d090f43deaa8/content>
- Cámara de Comercio de Tunja. (2024). *Estadísticas empresariales*. <https://cctunja.org.co/estadisticas-empresariales/>
- Carciofi, A. C., Takakura, F. S., De-Oliveira, L. D., Teshima, E., Jeremias, J. T., Brunetto, M. A., & Prada, F. (2008). Effects of six carbohydrate sources on dog diet digestibility and postprandial glucose and insulin response*. *Journal of Animal Physiology and Animal Nutrition*, 92(3), 326–336. <https://doi.org/10.1111/j.1439-0396.2007.00794.x>
- Castillo, A. (2025). Factors That Affect Pet Food Flavor. Kemin Nutrisurance. <https://www.kemin.com/na/en-us/blog/petfood-rendering/factors-pet-food-flavor>

Charles, E. (2020). En medio del caos, reflexionar sobre los animales que queremos en casa.

Newsweek México.

Chippano, L. (2022). *Desafíos tecnológicos en la fabricación de pet food.* All Pet Food.

<https://allpetfood.net/entrada/desafios-tecnologicos-en-la-fabricacion-de-pet-food-53802>

Concejo de Tunja. (2018). *Informe censo canino en Tunja.* [http://www.concejo-tunja-](http://www.concejo-tunja-boyaca.gov.co/noticias/informe-censo-canino-en-tunja)

[boyaca.gov.co/noticias/informe-censo-canino-en-tunja](http://www.concejo-tunja-boyaca.gov.co/noticias/informe-censo-canino-en-tunja)

CONSGOM. (2024). *El 70% de los hogares tiene mascota: Kantar: Respecto al 2023, hay un*

aumento de cuatro puntos porcentuales. En más del 50% de hogares con animales

conviven perros y gatos. Portafolio. [https://www-proquest-](https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/el-70-de-los-hogares-tiene-mascota-kantar/docview/3081589246/se-2)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/el-70-de-los-hogares-tiene-](https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/el-70-de-los-hogares-tiene-mascota-kantar/docview/3081589246/se-2)

[mascota-kantar/docview/3081589246/se-2](https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/el-70-de-los-hogares-tiene-mascota-kantar/docview/3081589246/se-2)

EBRO. (s.f.). *Nutrición animal y alimentos para mascotas.* Retrieved September 13, 2025, from

[https://www.ebroingredients.com/es/aplicaciones/nutricion-animal-y-alimentos-para-](https://www.ebroingredients.com/es/aplicaciones/nutricion-animal-y-alimentos-para-mascotas/)

[mascotas/](https://www.ebroingredients.com/es/aplicaciones/nutricion-animal-y-alimentos-para-mascotas/)

Econexia. (2023). *Así se mueve el mercado de las mascotas en Colombia.*

[https://econexia.com/es/contenidos-articulo/estilo-de-vida-y-consumo/1321/Asi-mueve-](https://econexia.com/es/contenidos-articulo/estilo-de-vida-y-consumo/1321/Asi-mueve-mercado-mascotas-en-Colombia)

[mercado-mascotas-en-Colombia](https://econexia.com/es/contenidos-articulo/estilo-de-vida-y-consumo/1321/Asi-mueve-mercado-mascotas-en-Colombia)

EMR. (2024). *Mercado de Alimentos para Mascotas en Colombia.*

[https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-alimentos-para-mascotas-en-](https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-alimentos-para-mascotas-en-colombia#:~:text=El%20de%20mercado%20de%20alimentos,71%20mil%20millones%20e)

[colombia#:~:text=El%20de%20mercado%20de%20alimentos,71%20mil%20millones%20e](https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-alimentos-para-mascotas-en-colombia#:~:text=El%20de%20mercado%20de%20alimentos,71%20mil%20millones%20e)

[n%202032.](https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-alimentos-para-mascotas-en-colombia#:~:text=El%20de%20mercado%20de%20alimentos,71%20mil%20millones%20en%202032)

- Erazo, V. (2024). *La COP 16 y la creación del Sistema Nacional de Protección y Bienestar Animal*. <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/la-cop-16-y-la-creacion-del-sistema-nacional-de-proteccion-y-bienestar-animal.html>
- Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO). (2016). *Caracterización de las mascotas en Colombia con cifras Bogotá*. <https://www.fenalco.com.co/blog/economico-3/estudio-de-mascotas-118>
- García, M. (2020, July). No le des las sobras de comida a tu mascota, la perjudicarás. *NewsweekMéxico*.
- Gómez, F., Atehortua, C., & Orozco, S. (2007). The influence of mascots in human lives. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20, 377–386.
- Hernandez, D. (2024). *Nacimientos en Colombia siguen en caída libre, mientras defunciones suben poco*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/regiones/como-va-el-reporte-de-nacimientos-en-colombia-para-2024-613806>
- IAMS. (2001). *Entendiendo las proteínas de origen animal en la comida de perro*. <https://www.iamschile.com/article/entendiendo-las-proteinas-de-origen-animal-en-la-comida-de-perro>
- IDEAM. (2024). *Informe sobre el posible incremento de la temperatura global en el periodo 2024-2028*. <https://www.ideam.gov.co/sala-de-prensa/noticia/informe-sobre-el-posible-incremento-de-la-temperatura-global-en-el-periodo-2024-2028>
- Kantar. (2023, July). *Tendencias del mercado de Alimento para mascotas en Colombia*. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2023-wp-co-tendencias-del-mercado-de-alimento-para-mascotas>

Kępińska-Pacelik, J., & Biel, W. (2023). Turmeric and Curcumin-Health-Promoting Properties in Humans versus Dogs. *International Journal of Molecular Sciences*, 24(19).

<https://doi.org/10.3390/ijms241914561>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14th ed.).

Millennials: los nuevos clientes del mercado para mascotas. (2023).

<https://allpetfood.net/entrada/ihhbgouvu0v0oupibpnhopnm-24104s/>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (s.f.). *Guía básica para Sociedad por Acciones Simplificada SAS.*

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2024). *Coberturas de vacunación antirrábica para perros y gatos por especie, departamento y municipio Colombia - 2024.*

Moses, T. (2023). *Innovaciones en la elaboración de alimentos para animales de compañía.*

High Pressure Processing. <https://www.hiperbaric.com/es/innovaciones-en-la-elaboracion-de-alimentos-para-animales-de-compania/>

Portafolio. (2024). *Más perros y gatos integran las familias: Sigue creciendo la población de mascotas en las metrópolis de América Latina.*

<https://www.portafolio.co/tendencias/sociales/mas-perros-y-gatos-integran-las-nuevas-familias-asi-se-mueve-el-mercado-para-mascotas-611447>

Richards, T. L., Burron, S., Ma, D. W. L., Pearson, W., Trevizan, L., Minikhiem, D., Grant, C., Patterson, K., & Shoveller, A. K. (2023). Effects of dietary camelina, flaxseed, and canola oil supplementation on inflammatory and oxidative markers, transepidermal water loss, and coat quality in healthy adult dogs. *Frontiers in Veterinary Science*, 10.

<https://doi.org/10.3389/fvets.2023.1085890>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). Pearson Education.

www.FreeLibros.com

Rodríguez Moreno, D. Cristina. (2019). *La gestión del recurso humano en la micro y pequeña empresa*. Editorial UPTC.

Sánchez, J. A. (2022). Pet keepers' consumption habits in Valle de Aburrá, Colombia, before, during and after covid-19 mandatory isolation. *Innovar*, 33(87), 11–26.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v33n87.105499>

Seilis, A. (2022). *Chia Seeds For Dogs*. DogsNaturally.

<https://www.dogsnaturallymagazine.com/chia-for-pets/>

Silos&Silos. (2024). *Innovación en la industria de alimentos para mascotas*.

<https://silosesilos.es/innovacion-en-la-industria-de-alimentos-para-mascotas/>

Tanprasertsuk, J., Tate, D. E., & Shmalberg, J. (2022). Roles of plant-based ingredients and phytonutrients in canine nutrition and health. *Journal of Animal Physiology and Animal Nutrition*, 106(3), 586–613. <https://doi.org/10.1111/jpn.13626>

Tinoco, J. (2024). Bon Yurt de Alpina y Chunky de Itacol lanzan al mercado Dog Yurt, snack para perros. *Agronegocios*. <https://www.agronegocios.co/mascotas/alpina-e-italcol-lanzan-snack-para-perros-3802043>

Tretyakova, E. (2023). Analysis: Global consumer trends that will shape the pet care market in 2024. *GlobalPETS*. <https://globalpetindustry.com/article/analysis-global-consumer-trends-will-shape-pet-care-market-2024>

Zikmund, W., & Babin, B. (2009). *Investigación de Mercados* (9th ed.).

A. FORMATOS DE ENTREVISTAS

Grupo de interés:	Experto técnico
Objetivo de la entrevista:	Analizar la viabilidad de crear líneas de productos específicas como los snacks saludables para mascotas.
Hipótesis o dudas a validar:	La propuesta de valor garantiza la seguridad y la salud de los animales.
Mensaje:	PETMON es una empresa de snacks saludables para mascotas y necesitamos hacerle unas preguntas, debido a que su opinión será fundamental para continuar con el desarrollo del proyecto.
Link grabación	https://drive.google.com/drive/folders/1rKnk41X3tq0Y5KdTKFTxWod9MEEyLMTM?usp=sharing
Preguntas a realizar: <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es su percepción sobre el mercado de alimentos para mascotas? ¿Considera que es una industria con potencial de crecimiento?2. ¿Qué opina de la propuesta de valor de PETMON?3. ¿Cree que es importante el uso de empaques ecológicos para este mercado? ¿Por qué?4. ¿Qué tipos de ingredientes, considera que pueden atraer a dueños de mascotas?5. ¿Qué retos técnicos se tendría para escalar la producción de snacks para mascotas sin comprometer la calidad?6. ¿Qué recomendaciones tendría para diferenciarse frente a otras marcas?	

Grupo de interés:	Proveedor
Objetivo de la entrevista:	Identificar oportunidades de optimización y eficiencia
Hipótesis o dudas a validar	La producción es técnicamente viable y se puede escalar sin comprometer la calidad.
Mensaje	PETMON es una empresa de snacks saludables para mascotas y necesitamos hacerle unas preguntas, debido a que su opinión será fundamental para continuar con el desarrollo del proyecto.
Link de la grabación	https://drive.google.com/drive/folders/1rKnk41X3tq0Y5KdTKFTxWod9MEEyLMTM?usp=sharing
Preguntas a realizar: <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es su percepción sobre el mercado de alimentos para mascotas?2. ¿Cuáles considera que son los principales retos en la cadena de suministro de materia prima para snacks para mascotas?3. ¿Qué recomendaciones tiene para garantizar la calidad de la materia prima a lo largo del proceso de producción?4. ¿Consideraría viable una alianza estratégica con nuestra empresa?5. ¿Qué sugerencias tiene para optimizar costos sin comprometer la calidad del producto?6. ¿Hay alguna tecnología que considere útil o recomiende para mantener la frescura y calidad del producto?	

Grupo de interés:	Experto sostenibilidad
Objetivo de la entrevista:	En términos generales, qué se quiere lograr con la entrevista.
Hipótesis o dudas	La implementación de prácticas sostenibles puede convertirse en un diferenciador competitivo en el mercado de snacks para mascotas.
Mensaje	PETMON es una empresa de snacks saludables para mascotas y necesitamos hacerle unas preguntas, debido a que su opinión será fundamental para continuar con el desarrollo del proyecto.
Link grabación	https://drive.google.com/drive/folders/1rKnk41X3tq0Y5KdTKFTxWod9MEEyLMTM?usp=sharing
Preguntas a realizar: <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es su percepción sobre el mercado actual de snacks para mascotas? ¿Considera que es una industria con potencial de crecimiento?2. ¿Cómo se puede minimizar el impacto ambiental durante el proceso de producción de los snacks para mascotas?3. ¿Cómo se pueden elegir los proveedores, según criterios de sostenibilidad?4. ¿Qué tendencias actuales en sostenibilidad se podrían incorporar en el desarrollo de nuevos productos de snacks para mascotas?5. ¿Cree que es importante el uso de empaques ecológicos para este mercado? ¿Por qué?6. ¿Qué sugerencias tiene para implementar prácticas sostenibles sin incrementar significativamente los costos?	

Grupo de interés:	Cliente
Objetivo de la entrevista:	Identificar las necesidades de los potenciales clientes.
Hipótesis o dudas a validar:	La idea de negocio y la propuesta de valor se alinean con las necesidades de los clientes.
Mensaje:	PETMON es una empresa de snacks saludables para mascotas y necesitamos hacerle unas preguntas, debido a que su opinión será fundamental para continuar con el desarrollo del proyecto.
Link de la grabación:	https://drive.google.com/drive/folders/14gCmNGZrwYj_wc4-9tluycoiEAUIQBr3
Preguntas a realizar: <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué opina de la propuesta de valor de PETMON?2. ¿Con qué frecuencia compra snacks para su mascota y en dónde los adquiere?3. ¿Qué tipo de snacks prefiere para su mascota?4. ¿Hay alguna característica específica o beneficio que le interese?5. ¿Cuáles son los factores más importantes al elegir un snack para su mascota?6. ¿Qué haría que lo volviera leal a una marca de snacks para mascotas?	

Grupo de interés:	Empresario
Objetivo de la entrevista:	Identificar oportunidades de mejora en el modelo de negocio dada la experiencia de los empresarios.
Hipótesis o dudas a validar:	Es posible incursionar en el mercado de snacks para mascotas con estrategias de diferenciación.
Mensaje:	PETMON es una empresa de snacks saludables para mascotas y necesitamos hacerle unas preguntas, debido a que su opinión será fundamental para continuar con el desarrollo del proyecto.
Link de la grabación	https://drive.google.com/drive/folders/1rKnk41X3tq0Y5KdTKFTxWod9MEEyLMTM?usp=sharing
Preguntas a realizar: <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es su percepción sobre el mercado actual de snacks para mascotas? ¿Considera que es una industria con potencial de crecimiento?2. ¿Qué opina de la propuesta de valor de PETMON?3. ¿Cree que es importante el uso de empaques ecológicos para este mercado? ¿Por qué?4. ¿Qué elementos considera esenciales para que unos snacks para mascotas atraigan a los consumidores?5. ¿Tiene alguna recomendación de marketing para posicionar la marca frente a la competencia?6. ¿Qué factores considera clave para establecer un precio competitivo en snacks para mascotas?	