



## **Estructuración del proceso de planeación financiera para la empresa Petsco SAS**

Karen Dayana Tapias Serna

Katherine Salazar Gallego

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Finanzas

Asesor

César Ruíz, Magíster (MSc) en Administración Financiera

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Especialización en Finanzas

Medellín, Antioquia, Colombia

2024

---

<b>Cita</b>	(Tapias Serna & Salazar Gallego, 2024)
<b>Referencia</b>	Tapias Serna, K.D., & Salazar Gallego, K. (2024). <i>Estructuración del proceso de planeación financiera para la empresa Petsco SAS</i> . [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	

---



Especialización en Finanzas, Cohorte XVII.



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	6
2. INTRODUCCIÓN.....	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
4. OBJETIVOS.....	11
4.1. Objetivo General.....	11
4.2. Objetivos Específicos.....	11
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	12
6. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	24
7. ANÁLISIS DOFA.....	26
8. ANÁLISIS FINANCIERO.....	31
8.1. Análisis vertical y horizontal.....	31
8.2. Análisis de indicadores financieros.....	33
8.3. Proyecciones financieras.....	34
9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	47
10. MATRIZ DE RIESGOS.....	49
11. HERRAMIENTA DE PLANEACION FINANCIERA.....	55
12. CONCLUSIONES.....	61
13. RECOMENDACIONES.....	63
14. REFERENCIAS.....	66
15. ANEXOS.....	69

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Así se mueve el mercado para las mascotas.....	12
Figura 2: Mercado de mascotas .....	14
Figura 3: Panorama del mercado .....	15
Figura 4: Tipo de mascota .....	16
Figura 5: Período compra de concentrado .....	17
Figura 6: Cantidad compra de concentrado.....	18
Figura 7: Frecuencia compra de snacks.....	18
Figura 8: Dinero que las personas están dispuestas a pagar .....	19
Figura 9: Marcas de snacks .....	20
Figura 10: Comercio preferido para la compra del alimento .....	21
Figura 11: Conocimiento de PETSCO .....	22
Figura 12: Tipo de alimento de preferencia .....	22
Figura 13: Cantidad de snacks.....	23
Figura 14: Diagnóstico de la empresa .....	25
Figura 15: Matriz DOFA.....	27
Figura 16: Escenario de crecimiento normal.....	35
Figura 17: Estado de resultados normal.....	37
Figura 18: Estado de la situación financiera normal .....	37
Figura 19: Indicadores de resultados escenario normal .....	38
Figura 20: Escenario de crecimiento optimista .....	39
Figura 21: Estado de resultados optimista.....	41
Figura 22: Estado de la situación financiera optimista .....	42

Figura 23: Indicadores de resultados escenario optimista .....	43
Figura 24: Ventas esperadas.....	45
Figura 25: Matriz de probabilidad e impacto .....	51
Figura 26: Herramienta .....	55
Figura 27: Herramienta .....	56
Figura 28: Herramienta .....	56
Figura 29: Herramienta .....	57
Figura 30: Herramienta .....	57
Figura 31: Herramienta .....	58
Figura 32: Herramienta .....	59
Figura 33: Herramienta .....	59
Figura 34: Herramienta .....	60

## **1. RESUMEN**

Ante la combinación de factores que afectan negativamente a la economía del país, se necesitan nuevas alternativas para analizar la información financiera de las compañías, herramientas amigables con los empresarios, que reflejen el estado actual del negocio y que sirvan de apoyo para la toma de decisiones, que deben ser acertadas y oportunas.

El propósito de esta monografía es tomar como referencia la empresa llamada Petsco SAS de la ciudad de Medellín. Con base en la información administrativa, contable y financiera suministrada por la gerencia, se desarrollará una herramienta para diagnosticar la situación financiera, el cual se enfatizará en el análisis de los siguientes informes: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Estado de flujo de Efectivo.

## 2. INTRODUCCIÓN

Implementar las estrategias correctas hacen la diferencia al momento de volver más competitiva una empresa o generar valor en la misma; para tomar buenas decisiones es importante basarse en un informe que permita visualizar desde un panorama óptico situaciones presentadas dentro del desarrollo de las actividades del objeto social, en un contexto determinado y con un objetivo trazado.

Así, un proceso de planeación financiera se convierte en una herramienta importante y útil para ver el desempeño de una compañía, y así tomar decisiones acertadas. Este análisis comprende un estudio que analiza la historia de la empresa y el contexto actual, y da pie a obtener resultados cuantificables que permitan medir el trayecto que se ha tenido en un periodo determinado; esto es a través de indicadores financieros, en los que se analizan datos como ingresos, costos y gastos; estos resultados dan bases sólidas para que la decisión lleve a implementar estrategias efectivas. Dentro de estos se destacan los indicadores de liquidez como la razón corriente, de rentabilidad como el ROA y el ROE e indicadores de endeudamiento y otros que se analizarán y describirán más adelante.

Para efectos de este trabajo se eligió la empresa Petsco SAS con el fin de realizar una planeación financiera que permita visualizar el desempeño que esta ha tenido, obteniendo conclusiones y recomendaciones que ayuden a mejorar su desempeño, aumentando así sus utilidades y rentabilidad.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el país se enfrenta a un entorno retador y cambiante, el cual se ve afectado por situaciones sociales, económicas, políticas, ambientales, entre otras, las cuales están generando un impacto negativo en el desarrollo de las compañías, influyendo en sus operaciones y generando un constante cambio en su planeación del desarrollo del objeto social.

La sostenibilidad de una empresa depende en gran medida de la capacidad que tenga para responder rápidamente a los cambios del entorno, sin embargo, es importante identificar cuáles son esos factores, evaluar el impacto que están generando en las diferentes áreas y así buscar estrategias para afrontarlos de la forma más efectiva.

Es muy común en las pequeñas empresas la falta de cultura financiera y la capacidad no alcanza para contratar a una persona especializada para cada frente de trabajo, y esto hace que se les dificulte enfocarse en un área específica. En la mayoría de los casos es más económico tercerizar el proceso contable y la información generada es vista únicamente para cumplir con requisitos legales, dejando de lado la gran utilidad que esta tiene para el desarrollo económico de la empresa.

Petsco es un negocio que ha existido por seis años, a través de los cuales ha ido evolucionando y reestructurándose, algunos procesos se hubiesen realizado de una manera más eficiente, teniendo un crecimiento económico mayor, aunque posiblemente no hubiese sido este el resultado; lo importante es tomar este tiempo como aprendizaje y reconocer que siempre habrá una oportunidad de mejora.

Hoy las mascotas son un pilar importante en las familias, el nicho de mercado de esta empresa es rentable para la demanda de estos productos, por eso es importante realizar las estrategias correctas.



En una planeación financiera se deben tener en cuenta una serie de diferentes componentes que ayuden a la empresa a evaluar sus planes de negocio, de crecimiento y expansión de forma objetiva para garantizar un correcto desempeño económico que le permita la permanencia y crecimiento de esta en el tiempo. Este modelo financiero se debe enfocar de manera que los resultados sirvan como herramienta para la toma de decisiones sobre la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

Actualmente la empresa no cuenta con un modelo que permita conocer y evaluar su desempeño financiero, definir el cómo y el cuándo se deben realizar los cambios estratégicos que conlleven a su crecimiento económico, utilizar medidas objetivas y evaluar su rentabilidad, con el fin de identificar riesgos en la operación y oportunidades de mejora.

Petsco no cuenta con una planeación financiera que sirva como herramienta para proyectar resultados, para visualizar los distintos escenarios a través de indicadores de rentabilidad y gestión, que permitan definir la estrategia más eficiente para el crecimiento.

La empresa no cuenta con un estudio de las diferentes variables cualitativas como el sector y sus riesgos, la trayectoria en el mercado, la experiencia de sus socios, los hábitos de pago, el poder de negociación con proveedores y compradores y la amenaza de nuevos competidores y unas variables cuantitativas como el comportamiento en las ventas, los márgenes de rentabilidad, el nivel de endeudamiento, productividad del capital de trabajo y palanca de crecimiento. Todo este análisis permite identificar los factores de riesgo más importantes y generar alertas a la compañía.

En el 2015 su fundador Leonardo Ríos trabajaba en clínicas veterinarias y evidenció que el cabano era un producto con una alta demanda, pero las empresas que lo distribuían no daban abasto y frecuentemente se quedaban sin inventario, por lo que el objetivo principal del señor Ríos fue atender esa demanda y vender el primer cabano blando en Medellín, ofreciendo un producto innovador en olor y textura.

La empresa Petsco SAS fue legalmente constituida en el año 2017, se dedica a la producción, comercialización y distribución de snacks para mascotas. Está conformada por tres centros de costos, el primero y principal son los cárnicos que maneja productos como cabano de res, de cerdo y pollo, chorizo y salchicabano con su propio proceso de producción; el segundo es la repostería que está enfocada en la galletería y el tercero son los deshidratados como patas de pollo, huesos y pulmones.

Se tiene una capacidad de producción de snacks instalada para 10 toneladas mensuales, actualmente solo se está usando el 50% de la capacidad, lo que indica que se puede aumentar esa producción mensual, también ampliar el portafolio de productos y a mediano plazo proyectar su expansión en el mercado.

La empresa está compuesta por tres socios y un gerente general. La parte operativa está a cargo de dos trabajadores contratados por obra o labor, quienes se encargan de toda la producción.

Los canales de venta que manejan son del 80% con distribuidores directos, 15% en tiendas o Petshop y 5% en ventas directas. La entrega de los productos es tercerizada; actualmente cuentan con veintitrés clientes en total, entre personas naturales y jurídicas, de los cuales diez clientes tienen una cartera a quince días y trece realizan los pagos de contado. No cuentan con indicadores de recuperación de cartera y lo que se recauda lo invierten en materia prima, por lo que no son claras sus utilidades.

Resaltando que la planeación estratégica es situarse en el momento actual y hacer un reconocimiento de la empresa y a donde se quiere llegar, es necesario una estructura organizacional administrativa y operativa con base a sus funciones, las cuales deben responder a los propósitos en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, incluyendo las directrices estratégicas que son los lineamientos de la empresa como la misión, la visión y los valores corporativos.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo General**

Realizar la estructuración del proceso de Planeación Financiera utilizando una herramienta para facilitar la toma de decisiones y el seguimiento financiero de la empresa PETSCO SAS.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- 4.2.1 Realizar el análisis del plan estratégico.
- 4.2.2 Realizar un diagnóstico integral.
- 4.2.3 Realizar el análisis de riesgos financieros.
- 4.2.4 Estructurar el proceso de planeación financiera.
- 4.2.5 Desarrollar una herramienta para diagnosticar la situación financiera de la empresa Petsco SAS.

## 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Hoy en día, los productos para mascotas hacen parte de la canasta familiar, pues estos han pasado a ocupar un segmento importante en el presupuesto de los hogares. En los últimos cinco años, los colombianos invirtieron alrededor de \$3 billones en comida y artículos para mascotas, según datos de Euromonitor.

El estudio sobre el mercado de mascotas de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) evidenció que 43% de los colombianos tiene una mascota, siendo en su mayoría perros (70%), aves o pájaros (15%) y gatos (13%).

En plataformas de ecommerce como Mercado Libre, las ventas de esta industria han crecido 49% y cerca del 20% en establecimientos comerciales en 2022. Sin embargo, para este año, algunas empresas indican que en el primer semestre de 2023 “se presentó una contracción cercana a 20%, debido al incremento de materias primas como el huevo, el pollo, la harina de trigo y los cárnicos”, tal cual lo indicó Óscar Némoga, cofundador de Petgourmet. (La República, s.f.)

### Figura 1

*Así se mueve el mercado para las mascotas*



Nota. Fuente [https://img.lalr.co/cms/2023/08/17200714/Emp\\_MercadoMascotas\\_Pag12\\_v2.jpg](https://img.lalr.co/cms/2023/08/17200714/Emp_MercadoMascotas_Pag12_v2.jpg)

(La República, s.f.)

La segmentación del mercado y del sector se divide básicamente en dos tipos, uno de ellos es la comida para perros que posee la mayor cuota de mercado de alimentos para mascotas, de hecho, los perros se consideran mascotas muy importantes en las familias, lo que ha llevado a los fabricantes a lanzar productos de mayor calidad; y el otro es el producto como la comida seca ya que es la más popular, siguiéndole la comida húmeda o enlatada y premios, porque ofrecen una textura crujiente y masticable que contribuye a la salud general de los animales. (Informes de Expertos, s.f.)

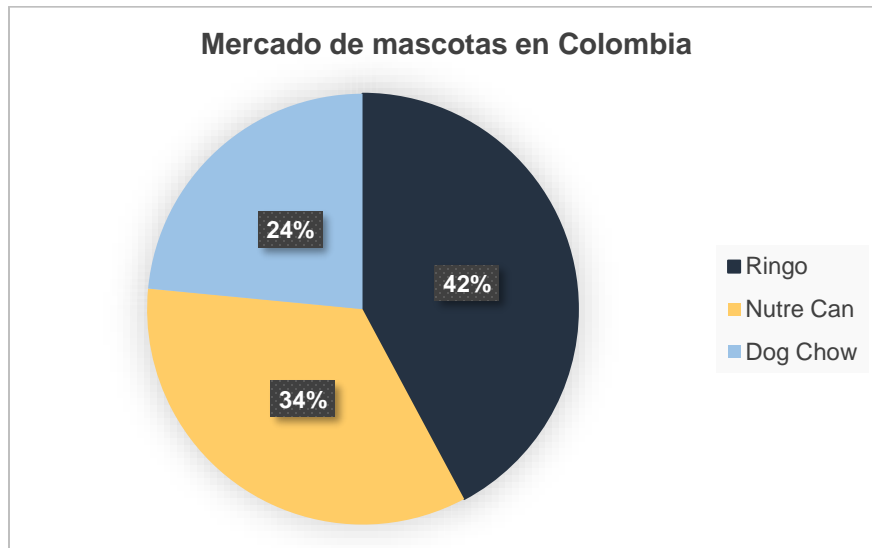
Durante los últimos años, la sociedad colombiana ha ido adoptando una cultura mucho más arraigada y evidente en lo relacionado con tener mascotas. Y es que, si bien la cultura de tener animales siempre ha existido, actualmente, ha adquirido connotaciones y formas completamente diferentes, donde tener mascotas el colombiano promedio le ha dado mayor importancia (Alejo, 2021)

Esta nueva cultura ha sido entendida por el mercado, por eso, ha puesto al servicio de las personas, no solo una variedad de alimentos y productos que busquen atender estas nuevas necesidades, aportando altos índices de valor agregado, que permiten cumplir con el fin de la calidad de vida, sino que, además, se ha implementado la cultura de la creación de tiendas especialmente pensadas para aquel miembro de la familia. Por supuesto, todo lo mencionado anteriormente es un fenómeno generalizado el cual acoge a todos los grupos sociales que conforman la comunidad, por eso es necesario hacer esta precisión en virtud de que el mercado lo ha entendido a la perfección, ofreciendo productos en los cuales se tenga en consideración, todos y cada uno de los intereses sociales, económicos y demográficos de la población.

De acuerdo con lo anterior, se puede precisar que, en el mercado de mascotas en Colombia, el líder de categoría de comida para perros es Ringo de la empresa Grupo Bios con 9.7% del mercado, en segundo lugar, esta Nutre Can, de Solla S.A. con 7.9% del mercado y en tercer lugar está Dog Chow, de Nestle con su división Purina para mascotas con una participación de 5,4%. Este competidor cobra relevancia cuando se mira el top 10, en el que tiene otras dos marcas: Gatsy y Cat Chow. La compañía ha logrado esta participación de mercado a partir de una estrategia específica para cada canal de ventas "tomando en cuenta los formatos con mejor desempeño al interior del portafolio y acelerando con iniciativas hacia consumidor y al canal. Todo ello bajo una visión holística para mantenerse en el futuro".

## Figura 2

### *Mercado de mascotas*



De acuerdo con los datos de Euromonitor, se proyecta que para 2027 se estén vendiendo \$7,5 billones al año; el crecimiento esperado acumulado es de 40,2% y el crecimiento proyectado anual es de 7%. (La República, s.f.)

### Figura 3

#### Panorama del mercado



Nota. Fuente [https://img.lalr.co/cms/2022/12/09192237/Emp\\_alimentoMascotas\\_WEB-1.jpg](https://img.lalr.co/cms/2022/12/09192237/Emp_alimentoMascotas_WEB-1.jpg)

(La República, s.f.)

Por lo tanto, el crecimiento para la empresa Petsco es rentable si se realiza un correcto análisis de la competencia y del sector, contar con un diagnóstico integral definido, y unas estrategias correctas, ya que este nicho de mercado seguirá creciendo a lo largo del mundo por parte de los consumidores hacia sus animales domésticos, en vista que en los últimos cinco años la industria de productos para mascotas ha experimentado un importante crecimiento registrando ventas significativas.

En un contexto económico siempre cambiante, es crucial para los profesionales de la industria de animales en Colombia comprender las implicancias del informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). El informe dice que el IPC de 2023 fue del 9.28% una cifra significativamente menor comparada con el 13.12% del 2022. Este cambio no solo afecta la economía general, sino que tiene impacto directo en el sector de mascotas.

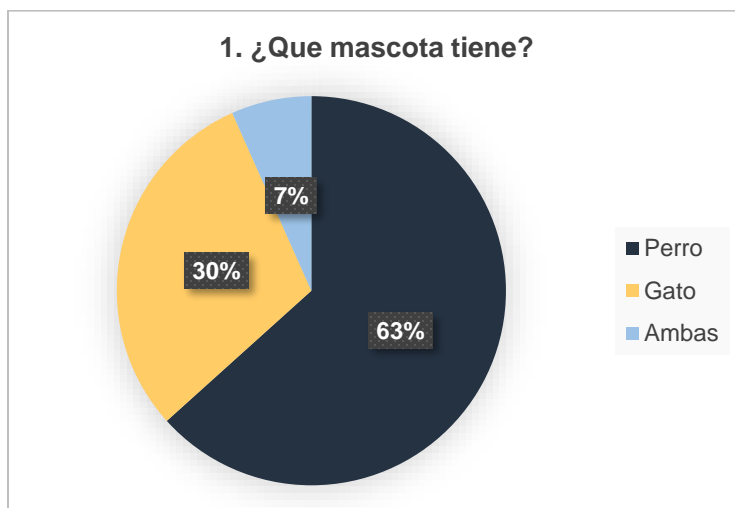
Un IPC más bajo generalmente fomenta un aumento de la demanda de productos y servicios. En el caso de la industria de animales, esto podría significar un incremento en la venta de alimento, accesorios, servicios, atención veterinaria y otros productos relacionados. Las empresas que se anticipen y se preparen para este aumento potencial en la demanda podrán capitalizar esta oportunidad de crecimiento.

El reporte del IPC 2024 es una señal positiva para la industria de animales en Colombia. Representa una oportunidad para que las empresas revisen sus estrategias, optimicen costos y se preparen para un mercado con una demanda creciente. Para los profesionales del sector, mantenerse informados y adaptarse rápidamente a estos cambios económicos será clave para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo en este vibrante mercado. (PETINDUSTRY, 2024)

Con el objetivo de reunir información que sirviera como herramienta para identificar factores claves y oportunidades para desarrollar planes de trabajo se realizó un sondeo a un público objetivo de sesenta personas que tuvieran al menos una mascota, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

#### Figura 4

*Tipo de mascota*

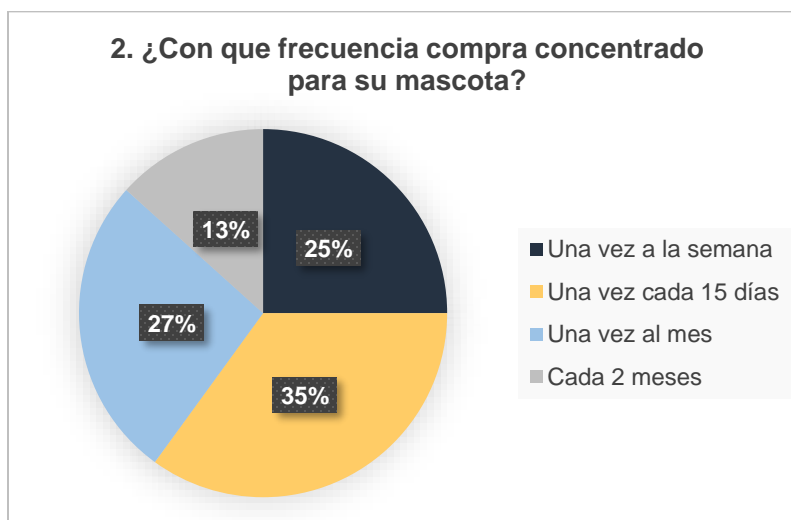




Se puede observar que el 63% de los hogares tienen un perro como mascota, mientras que el 30% de los encuestados tienen un gato y el 7% ambas. En este plano, es probable que el incremento de las mascotas en Colombia se regule en los próximos ocho años debido al aumento inflacionario.

## Figura 5

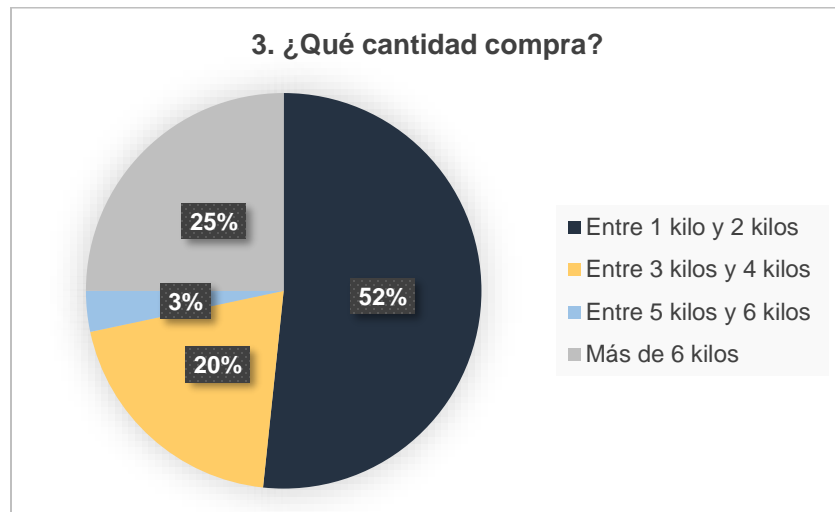
### *Período compra de concentrado*



El 35% de las personas encuestadas compra concentrado una vez cada quince días, el 27% lo compra una vez al mes, el 25% una vez a la semana y el 13% cada dos meses. Esto le sirve a la empresa para analizar y buscar nuevas estrategias de mercado y así realizar mejoras en los procesos.

**Figura 6**

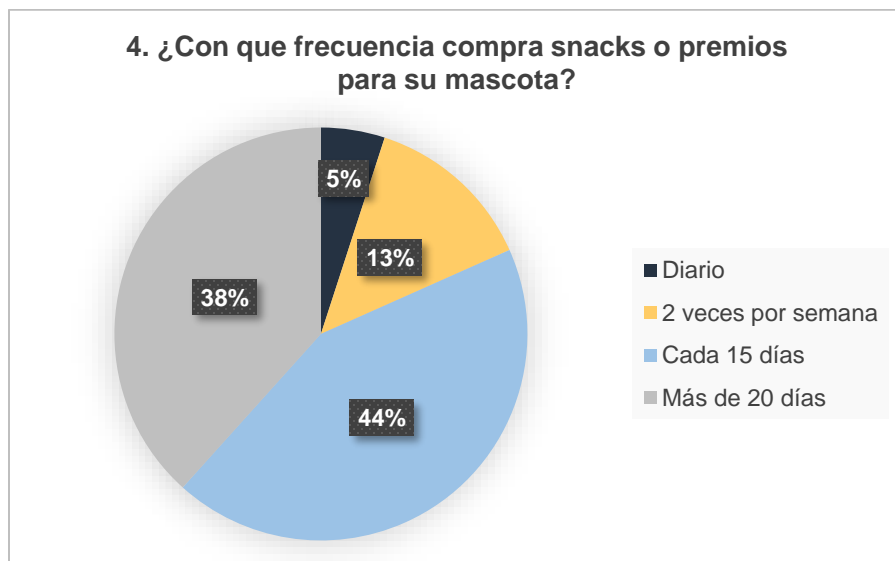
*Cantidad compra de concentrado*



Según el análisis obtenido, el 52% compra entre 1 y 2 kilos una vez a la semana, el 25 % entre 3 y 4 kilos cada 15 días, el 20% entre 5 y 6 kilos una vez al mes y el 3% compra más de 6 kilos cada dos meses. De acuerdo con esta información se puede aumentar la producción y a su vez las ventas, para cumplir con las necesidades de los clientes.

**Figura 7**

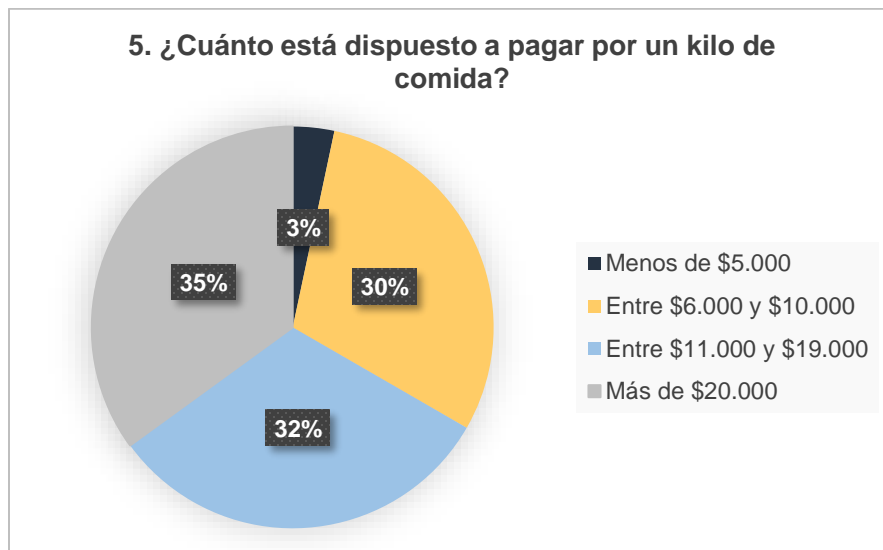
*Frecuencia compra de snacks*



El 44% de las personas encuestadas compra cada 15 días snacks para su mascota, el 38% los compra cada 20 días, el 13% realiza la compra 2 veces por semana y el 5% diario. Los snacks pueden ser un elemento muy interesante para la educación de las mascotas, ya que se reconoce el esfuerzo y las buenas conductas para que las repita en un futuro; no obstante, abusar de este alimento en grandes cantidades puede ser contraproducente para su salud.

### Figura 8

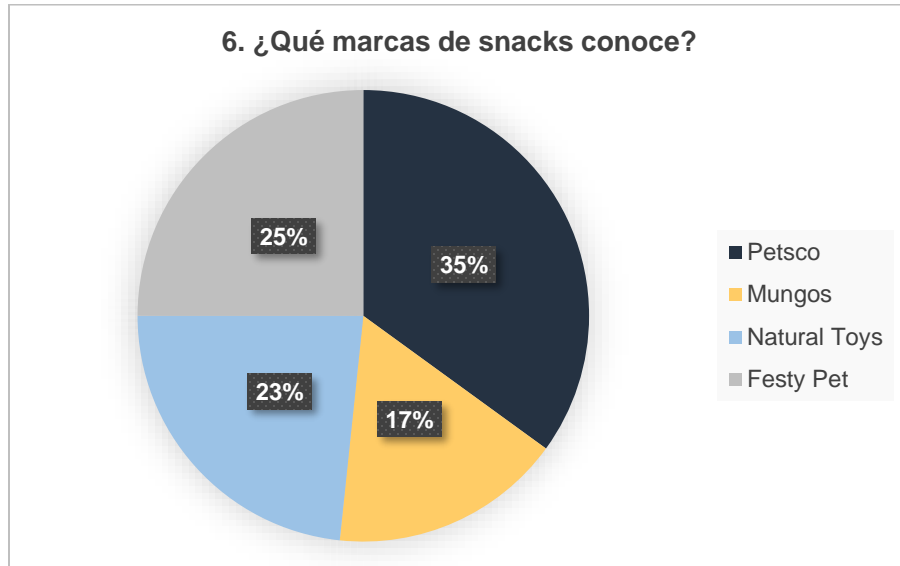
*Dinero que las personas están dispuestas a pagar*



En promedio, una persona gasta \$12.500 por kilo de comida para su mascota. Los dueños de mascotas están dispuestos a gastar más en productos de alta calidad para sus compañeros peludos, lo que puede ser una ventaja competitiva para PETSCO.

**Figura 9**

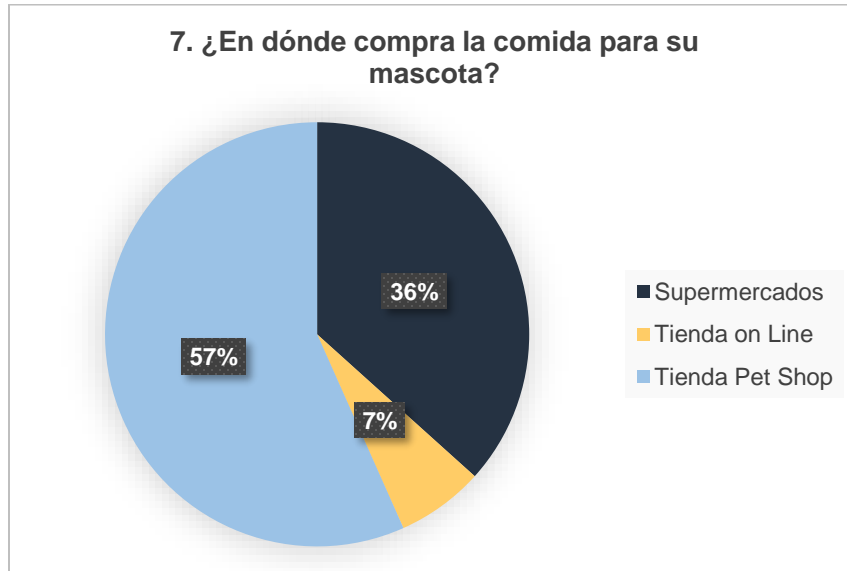
*Marcas de snacks*



Con base en los resultados obtenidos se determina que el 35% de las personas conoce la marca Petsco, el 25% conocen la Festy Pet, el 23% la marca Natural Toys y por último con un 17% la marca Mungos. La industria de las mascotas está constantemente innovando para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores. Empresas locales están desarrollando productos innovadores que reflejan las tendencias globales y las necesidades específicas del mercado latinoamericano, por lo que esto es una gran oportunidad de crecimiento para seguir la misma línea de estas empresas.

**Figura 10**

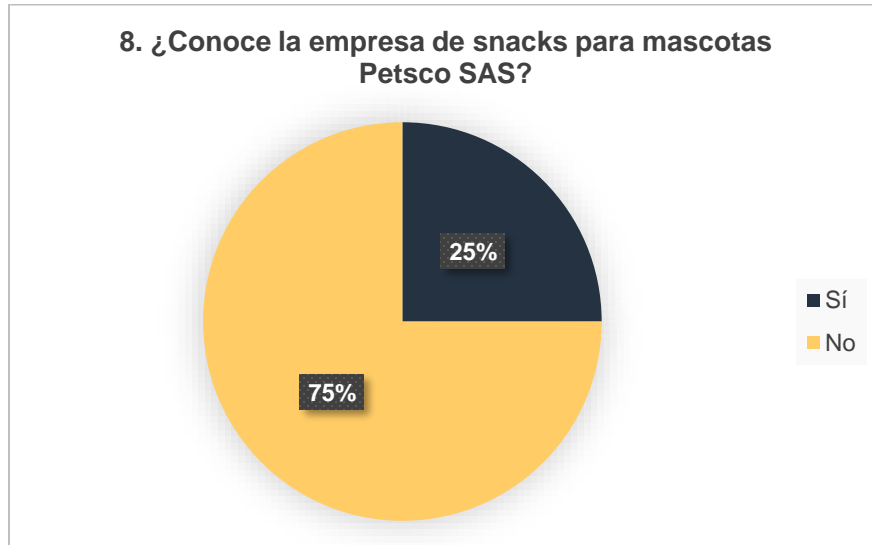
*Comercio preferido para la compra del alimento*



Del total de encuestados el 56.67% prefieren comprar la comida para su mascota en tiendas Pet Shop, mientras que el 36.67% realizan sus compras en supermercados y el 6.67% en tiendas On Line. Esto indica que cada día el mercado sigue creciendo, con la oportunidad de negociar con pequeñas y medianas superficies para que la marca sea reconocida. Además, el comercio electrónico ha evolucionado demasiado, cada vez los dueños de mascotas optan por realizar las compras a través de plataformas digitales, por lo que es una excelente opción implementar este modelo de negocio, ya que las ventas en línea están en constante crecimiento.

**Figura 11**

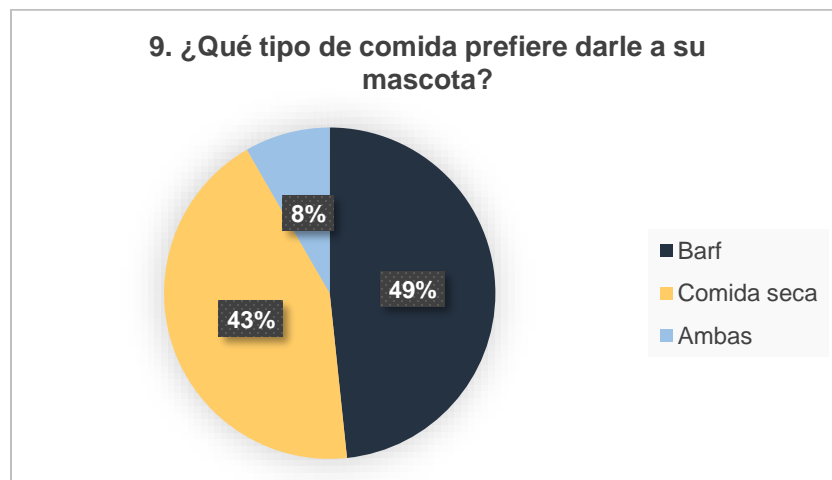
*Conocimiento de PETSCO*



De acuerdo con los resultados obtenidos, se determina que la empresa PETSCO solo es conocida por el 25% de los encuestados. Esto plantea la necesidad de que la empresa desarrolle estrategias para darse a conocer a su público objetivo, considerando que el total de las personas encuestadas tiene al menos una mascota.

**Figura 12**

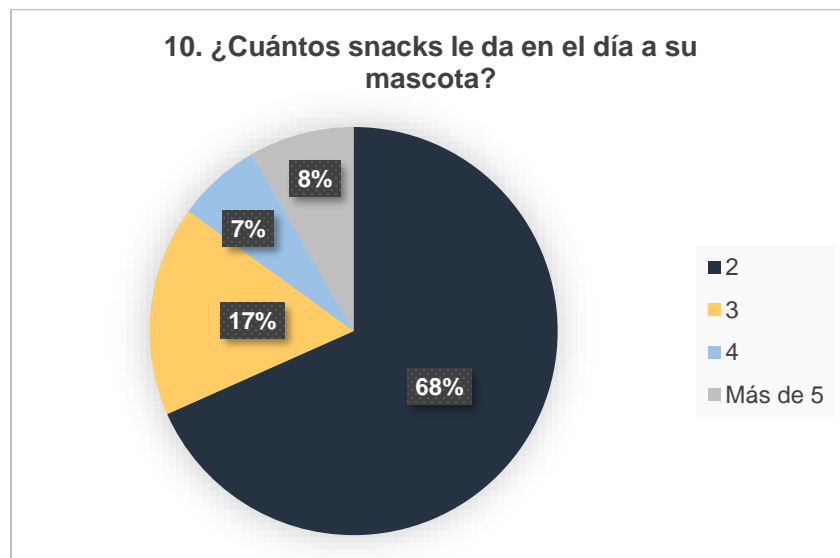
*Tipo de alimento de preferencia*



En esta pregunta se puede observar que el 49% de las personas prefiere darle a su mascota comida Barf, el 43% comida seca y el 8% ambas. La alimentación es crucial en la salud y felicidad de las mascotas, esto muestra un panorama amplio de las preferencias de los dueños sobre la comida para mascotas, optando por alimentaciones más naturales y específicamente la dieta BARF (Biologically Appropriate Raw Food), por lo que la empresa puede ampliar su portafolio ofreciendo también este tipo de alimentos.

### Figura 13

*Cantidad de snacks*



En esta última pregunta se puede visualizar que el 68% de las personas le da 2 snacks en el día a su mascota, el 17% le da 3 veces al día y el 15% entre 4 y 5 snacks al día. Los dueños de animales buscan para sus mascotas que los snacks parezcan y huelan como una comida apetitosa para los humanos, por eso cada día hay más novedad de estos productos en textura, olor y sabor, aportando nutrientes de manera completa y saludable, lo cual es una ventaja con la que cuenta PETSCO.

## 6. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Realizar un diagnóstico implica analizar aspectos claves para el funcionamiento de la compañía, con el fin de evaluar planes de negocio de forma objetiva para garantizar el correcto desempeño económico, que le permita la permanencia y crecimiento en los próximos cuatro años, a continuación, se describe el comportamiento de los procesos más relevantes de Petsco:

**Proceso Comercial:** Se identifica que la empresa tiene falencias en el proceso comercial debido a que cuentan con muy pocos clientes y no tienen visión de crecimiento, ni planeación estratégica de corto, mediano y largo plazo, además no tienen negociaciones con tiendas minoristas, almacenes de cadena o grandes superficies que les permita crecer en el mercado, tampoco cuentan con redes sociales lo que les impide realizar ventas online.

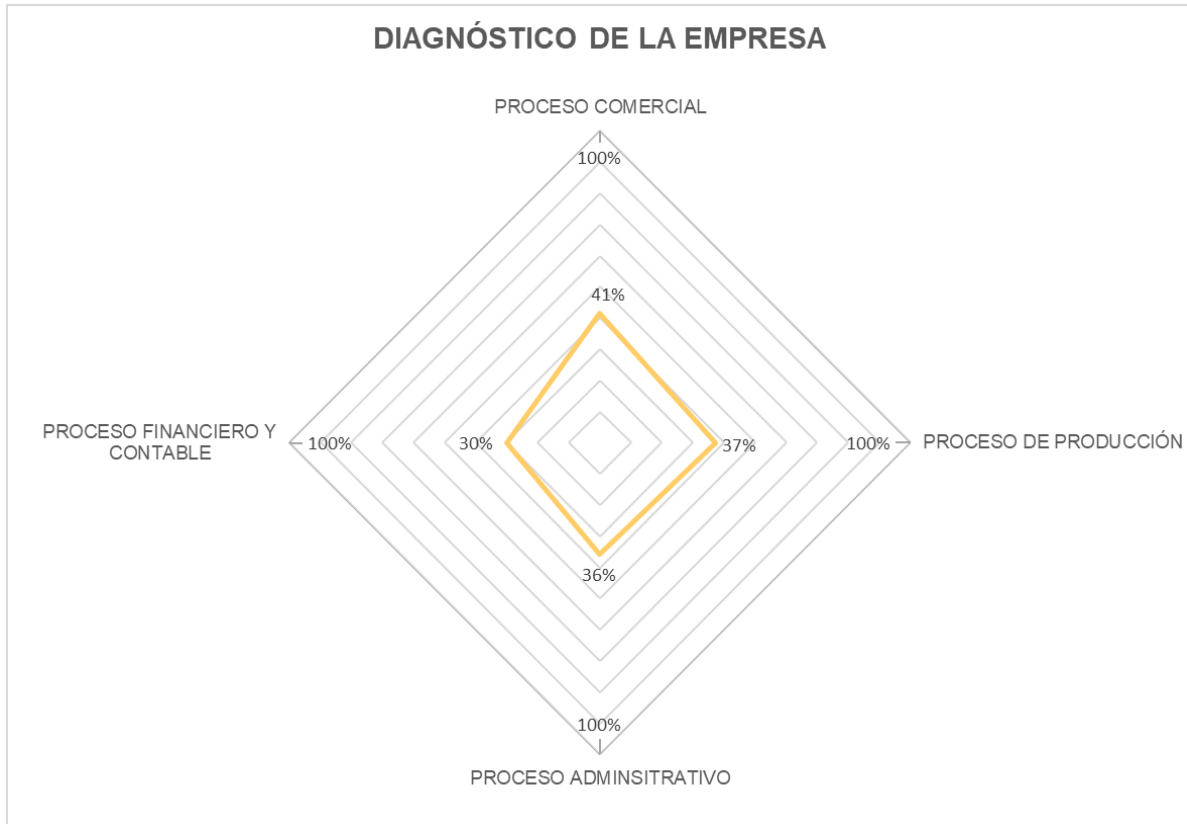
**Proceso de Producción:** Se evidencia que Petsco, no tiene control del proceso de producción ya que todo lo realizan bajo pedido y solo usan el 50% de la capacidad instalada, además el proceso del cabano, que es el producto más vendido tarda mucho en secar y no cuentan con una planificación estratégica para garantizar un inventario adecuado, lo que puede afectar la pérdida de clientes.

**Proceso Administrativo:** La empresa no cuenta con un área específica que se encargue del manejo administrativo, que ayude a la empresa hacer un mejor uso de los recursos, alcanzar los objetivos de forma eficiente y determinar la situación actual de la empresa, no cuentan con procesos de contratación y formación del personal, con el fin de que tengan conocimientos específicos en productos y/o servicios, además no tienen definidas las áreas de trabajo para garantizar la efectividad de los procesos, para identificar problemas y llevar a cabo las medidas correctivas que se requieran, adicional a esto, no realizan un seguimiento de los productos que no cuentan certificación ICA, lo que puede generar una disminución en las ventas.



**Figura 14**

*Diagnóstico de la empresa*



El proceso comercial se encuentra en un 41%, el proceso de producción en un 37%, el proceso administrativo en un 36% y el proceso financiero y contable en un 30%, con las actividades planteadas en el desarrollo de este trabajo la idea es que en el 2025 se llegue al 60%, en el 2026 al 80% y en el 2027 al 100%.

## 7. ANÁLISIS DOFA

Es una herramienta diseñada para conocer la situación real de una organización, empresa, o proyecto dentro del mercado. Consiste en realizar una lista con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para facilitar la toma de decisiones a futuro.

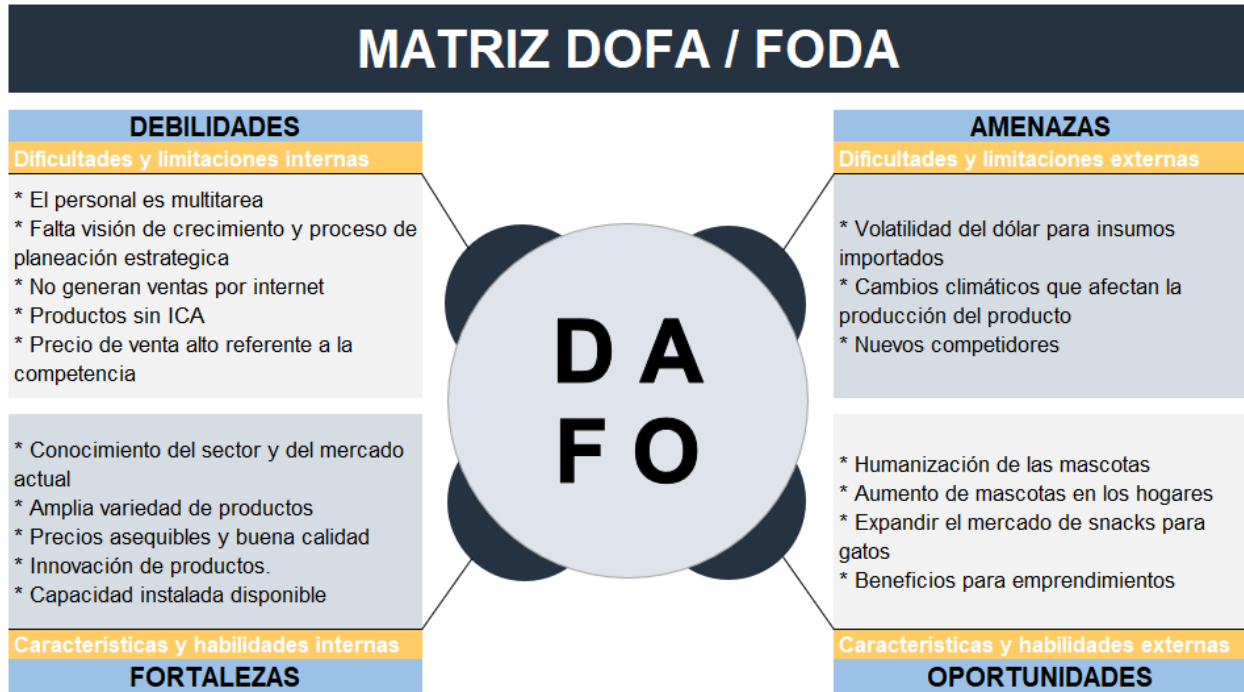
- Debilidades: se refieren a los aspectos internos de la situación que pueden afectar negativamente el resultado.
- Oportunidades: son factores externos que pueden ser beneficiosos para el resultado.
- Fortalezas: son aspectos internos que pueden contribuir positivamente al resultado.
- Amenazas: son factores externos que pueden afectar negativamente el resultado.

La DOFA es útil para la toma de decisiones, ya que permite identificar los factores que pueden afectar el resultado y tomar decisiones que maximicen los resultados positivos y minimicen los riesgos.

A pesar de su utilidad, la DOFA también tiene sus limitaciones. En particular, es una técnica que se enfoca en los factores internos y externos actuales, pero no toma en cuenta el futuro. Por lo tanto, es importante considerar que los resultados de una DOFA pueden cambiar con el tiempo y deben ser actualizados regularmente.

Figura 15

Matriz DOFA



**DEBILIDADES:**

- Dado que la capacidad económica no alcanza para contratar a una persona especializada para cada frente de trabajo, esto hace que se les dificulte enfocarse en un área específica. Por ejemplo, se tiene el caso del socio Leonardo, quien es el encargado del área comercial; en ocasiones, invierte su tiempo en ayudar el proceso productivo en vez de estar planteando estrategias para incrementar las ventas de la empresa.
- La oferta de ventas mensuales es limitada a los clientes actuales, es decir, a la empresa le falta visión de crecimiento y planteamiento de estrategias comerciales para atracción de nuevos clientes y mejora de los ingresos.
- La empresa no se está beneficiando de un canal de ventas muy poderoso como lo es el internet. Las tiendas ecommerce y las redes sociales tienen un gran impacto en los

consumidores hoy en día y PETSCO está desaprovechando esta oportunidad limitándose a las ventas físicas.

- Lo socios no están viendo utilidades o dividendos por su participación. Partiendo del principio de que para que un negocio sea rentable debe tener la capacidad de cubrir sus costos y gastos operacionales y también de generar retorno a la inversión.

#### **FORTALEZAS:**

- Años de experiencia en el mercado y el sector, una ventaja competitiva para adquirir insumos y fabricar los productos.
- La empresa tiene un catálogo con una amplia variedad de productos.
- Sus productos son de muy buena calidad y de precio muy asequible. Esto le da a PETSCO la posibilidad de competir con otras empresas del sector que se encuentran con mayor posicionamiento en el mercado, pero que sus precios son más elevados.
- PETSCO trabaja constantemente en la innovación de los productos. Los socios de esta empresa son conscientes que día a día el mercado y sus necesidades van cambiando, por lo tanto, sus productos también deben ir cambiando para adecuarse al sector.
- En este momento la empresa solo está usando la mitad de su capacidad instalada. Dado que la oferta de PETSCO deba aumentar está en capacidad de hacerlo.

#### **AMENAZAS:**

- A nivel mundial la economía está sufriendo una gran afectación; una alta inflación, altas tasas de interés hacen que el mercado en general cada vez requiera un mayor esfuerzo para continuar operando de una forma eficiente.

- Cambios climáticos que tienen incidencia en el precio de los insumos, generando su encarecimiento; dificultad para la conservación de la materia prima y afectación en el proceso de producción de los productos de PETSCO.
- Aparición de nuevos competidos en el sector o fortaleza de los ya existentes.

### **OPORTUNIDADES:**

- El nicho de mercado que abarca la empresa es muy potencial, debido al gran valor que tienen las mascotas hoy en día para las familias y a la humanización de estas que se ha venido presentando en los últimos cinco años.
- Oferta de concursos por el estado para emprendedores, donde el premio ofrece la posibilidad de incrementar el capital de la empresa y ganar reconocimiento en el mercado.
- Acceso a internet y a todas las posibilidades que este ofrece para los emprendedores hoy en día.

A partir de la identificación de la matriz DOFA, se realizó un análisis para aprovechar las oportunidades a partir de las fortalezas y como a partir de éstas combatir las amenazas; además como a partir de las debilidades se puede trabajar las oportunidades y como evitar las amenazas.

Considerando que una de las fortalezas es conocimiento del sector y del mercado actual, se debe aprovechar la expansión creando una línea de snacks para gatos, lo que sería una oportunidad de crecimiento.

Otra fortaleza importante de Petsco es la variedad y presentación de sus productos y como plan de acción para combatir las amenazas del mercado donde se pueden presentar muchos

competidores, es reajustar los precios y/o ampliar líneas más económicas que le permitan crecer frente a la competencia.

Teniendo en cuenta que una de las debilidades es que no cuenta con redes sociales, ni generan ventas on line, es una gran oportunidad desarrollar un sitio web para que los clientes puedan conocer sus productos, con el fin de promover la marca y llegar a un público más amplio.

Una de las debilidades más importante es la falta visión de crecimiento, por lo que se espera recomienda para evitar las amenazas crear estrategias de inversión que permita el posicionamiento de la marca y proponer una meta de participación en grandes superficies.

## 8. ANÁLISIS FINANCIERO

### 8.1. Análisis vertical y horizontal

Para este análisis se tomó como referencia el estado de la situación financiera y el estado de resultados de la empresa PETSCO SAS de los años 2020, 2021, 2022 y 2023.

Se evidencia que en el año 2021 la empresa incrementó sus ventas en un 28% respecto al año anterior, generando una utilidad operativa del 69% más que el año 1, lo cual significa que tuvo apalancamiento. Sus costos variables crecieron en un 2%, esta cifra es muy positiva teniendo en cuenta el crecimiento en sus ingresos; el margen operacional incrementó en 22.39%. Sus costos y gastos disminuyeron de un año a otro. En general la variación que presentó la empresa en este periodo es buena, en especial teniendo presente que en el año 2020 se experimentó una pandemia, la cual golpeó en gran medida la economía a nivel mundial, y sus afectaciones se vieron reflejadas más que en ese mismo año.

La depreciación de un año a otro aumentó en un valor muy pequeño, pero al aumentar las ventas del año 2 su porcentaje disminuye en un 0.15%; el EBITDA aumentó mucho más que el 100% de un año a otro y respecto a las ventas creció en un 22.23%, lo cual significa que para ese año la empresa ganó valor. Sus costos y gastos efectivos decrecieron en un 1%, es decir que vendieron más de lo que gastaron y disminuyó 22.08% del año 2020 al 2021.

En el año 2022 la empresa incrementó sus ventas en un 12% respecto al año anterior, generando una utilidad operativa del 20% más que el año 1, lo cual significa que tuvo apalancamiento. Sus costos variables crecieron en un 4%, esta cifra es buena teniendo en cuenta el crecimiento en sus ingresos; el margen operacional bajó en 13.13%. Sus costos y gastos aumentaron de un año a otro un 13.58%. La variación que presentó PETSCO en este periodo no fue tan positiva en comparación con el periodo analizado anteriormente; aunque las ventas aumentaron, después de cubrir los costos operacionales, los gastos de administración y ventas a la empresa le queda

un % más bajo de los ingresos para cubrir otro tipo de rubros importantes, y es de resaltar que particularmente en este año sus gastos de administración y ventas crecieron más del 100% respecto al año anterior.

La depreciación de un año a otro aumentó en un 20% y al aumentar las ventas del año 2 su porcentaje crece en un 0.04%; el EBITDA decreció en un 51% de un año a otro y respecto a las ventas bajó en un 13.09%, lo cual significa que la empresa perdió valor. Sus costos y gastos efectivos aumentaron en un 39%, crecieron más que las ventas, es decir que vendieron menos de lo que ganaron, y aumentó un 13.57% del año 2021 al 2022, por lo tanto, para este año la compañía tuvo riesgo de liquidez.

En el año 2023 la empresa incrementó sus ventas en un 39% respecto al año anterior, generando una utilidad operativa del 11% más que el año 2022, lo cual significa que tuvo apalancamiento. Sus costos variables aumentaron en un 74%, esta cifra es crítica teniendo en cuenta que crecieron más que los ingresos. Sus costos y gastos aumentaron de un año a otro un 8%. La variación que presentó PETSCO en este periodo no es positiva, aun resaltando el hecho de que este año fue el que tuvo un mayor crecimiento en ventas de los 4 años analizados.

La depreciación de un año a otro aumentó en un 3%, el EBITDA decreció en un 75% de un año a otro y respecto a las ventas bajó en un 8%, lo cual significa que a pesar de que en 2021 la empresa ganó valor, en los últimos 2 años lo perdió. Sus costos y gastos efectivos aumentaron en un 44%, crecieron más que las ventas, es decir que vendieron menos de lo que gastaron.

Con el pasar de los años las ventas han ido creciendo, y esto es lo que se esperaría de cualquier negocio; aunque no quiere decir que este dato por si solo represente el éxito financiero de una empresa, es esto más un conjunto de múltiples acciones y estrategias lo que asegura una cifra motivara al final del ejercicio. La administración en los costos y gastos de PETSCO no ha sido la más eficiente en los años, por un lado, se sabe que la inflación, el cambio en la TRM y otros factores externos tienen influencia en esto, pero por otro lado se deben buscar acciones que



logren mitigar este impacto y ser más eficientes con estos valores. Como es evidente en las cifras analizadas, no sirve de nada crecer en ventas cuando cifras que afectan en gran medida la utilidad están creciendo en mayor proporción.

Producir “x” cantidades de productos al mes y vender su totalidad no representa una buena gestión empresarial, y, sobre todo, si al analizar los números se evidencia que la empresa no tiene una buena salud financiera. Es aquí donde cobra gran valor la correcta administración de la información, los datos, cifras y un excelente trabajo contable logran que al final se puedan emitir informes que representen la realidad económica de la compañía, que permita identificar situaciones críticas y la toma de decisiones, más allá de que esta información solo permita cumplir con los requisitos de la ley y el pago de los impuestos.

## **8.2. Análisis de indicadores financieros**

Aunque las ventas son buenas, el pago de los costos y gastos se lleva gran parte de estas, lo cual da como resultado un EBITDA muy bajo. Esta es la principal causa de que PETSCO no sea una empresa rentable; por este motivo se hace necesario entrar a evaluar estrategias propias en la producción para reducir estos pagos.

Al analizar la rentabilidad del activo se puede determinar que es buena, únicamente teniendo en cuenta la utilidad bruta, es decir, por cada peso que se tiene en el activo está rentando \$2. Sin embargo, las demás utilidades son bajas, inferiores a \$1, esto se debe al gran % de las ventas que se consumen los costos y gastos. Algo similar sucede con la rentabilidad del patrimonio respecto a las ventas.

Se puede determinar que la empresa tiene la capacidad de responder por sus obligaciones inmediatas, el valor de sus activos corrientes cubre sus pasivos corrientes.

Al realizar los cálculos de márgenes de utilidad, para el año 2022 se evidencia que después de cubrir los costos de operación a la empresa le queda un margen de utilidad bruta del 54,73% para

cubrir sus gastos de administración; después de cubrir los costos de operación y gastos de administración a la empresa le queda un margen de utilidad operacional del 9,48%, esto es un dato que genera alerta ya que gran parte de las ventas se lo consume los costos y gastos. En este punto el resultado se aliviana un poco debido a que no hubo gasto financiero y el valor de la depreciación fue bajo, de lo contrario el resultado hubiera sido mucho más bajo. Se debe entrar a evaluar qué tipo de financiación se puede adquirir, que permita una mejor gestión en los costos y gastos; quizá la compra de maquinaria que ayude a disminuir la mano de obra. Pensar en esta posibilidad es viable dado que los activos y el patrimonio de PETSCO lo permite por su gran capacidad de cubrimiento. A hoy la empresa no cuenta con un alto valor en sus pasivos, y esto es bueno, por un lado, pero por el otro se debe analizar el historial crediticio que se tiene con las entidades y la posibilidad de acceder a buenas ofertas de financiamiento.

### **8.3. Proyecciones financieras**

Después de realizar un análisis financiero de la situación actual, teniendo como base la información cuantitativa de años atrás y los planes estratégicos recomendados en este trabajo, buscando la sostenibilidad de PETSCO en los siguientes años, se realizó la proyección del estado de la situación financiera y del estado de resultados para los años 2024, 2025, 2026 y 2027. Se trabajaron rubros determinantes como las ventas, los costos, los gastos, la inversión en maquinaria y el endeudamiento.

Se plantearon dos escenarios para el futuro de la empresa, ambos de crecimiento positivo, aunque uno mucho más rentable que el otro. Teniendo en cuenta que las estrategias planteadas se empezaran a aplicar a final del año 2024, su mayor impacto financiero se verá reflejado a partir del 2025.

Aunque en este trabajo se evidenció que uno de los puntos de quiebre que ha tenido la empresa en los años anteriores se debe a la incorrecta gestión de los costos y gastos, no es posible pensar

en una disminución en altos porcentajes para estos rubros, pues teniendo en cuenta que se espera que las ventas aumenten en los años venideros, naturalmente esto genera más pagos relacionados con la operación.

Actualmente PETSCO solo está usando la mitad de su capacidad instalada productiva, lo cual le brinda la posibilidad de tener un crecimiento amplio; además, teniendo en cuenta que el plan comercial de la empresa es ingresar a vender en almacenes de cadena, esto a su vez implicaría una mayor demanda.

El primer escenario es uno **normal**, donde las ventas tendrían un crecimiento en cantidades iguales al PIB proyectado y el precio de venta igual al IPC según los indicadores macroeconómicos tomados como referencia del dato promedio de inflación del banco de la república, Bancolombia y banco de Bogotá. (BANCOLOMBIA, 2023), (BANCO DE BOGOTA, 2024), (BANCO DE LA REPUBLICA).

En la siguiente imagen se detalla cómo se comportarían estos rubros establecidos:

## Figura 16

### *Escenario de crecimiento normal*

NORMAL	2024	2025	2026	2027
Crecimiento en ventas (Cantidades) PIB	0.80%	1.80%	1.80%	1.80%
Crecimiento en ventas (Precio de venta) IPC	6.23%	4.54%	4.13%	5.60%
Disminucion en costos	3.00%	4.00%	5.00%	5.00%
Disminucion en gastos	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Inversion activos fijos		5.00%	5.00%	5.00%
Endeudamiento	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%

- **Crecimiento en ventas (Cantidades):** Teniendo en cuenta que desde el año 2020 al 2023 las ventas de Petsco han venido creciendo, a raíz de las estrategias propias de la

empresa, del crecimiento en el sector gracias a que el nicho de las mascotas día a día va tomando más fuerza para las personas; bajo este escenario se contempla un aumento en las unidades consecuencia de ese conjunto de factores pasados, y la influencia por el aumento en el PIB, es decir, el flujo normal de la economía.

- **Crecimiento en ventas (Precio de venta):** Este factor más que ser una determinación por parte de la empresa es determinado por la economía en general, así como todos los bienes y servicios del mercado subirán de precio afectados por la inflación, los costos y gastos de la operación de Petsco aumentaran, subir el precio de venta será la forma en la que esto se compense para no tener pérdidas económicas.
- **Inversión en activos fijos:** En el año 2024 la empresa invertirá \$13.000.000 en la compra de maquinaria, la cual se detalla a continuación:  
Máquina de secado \$ 3.000.000  
Regulador de temperatura \$ 2.000.000  
Extrusora \$8.000.000 (Esta máquina puede hacer las galletas mucho más rápido y además permite incursionar en nuevos productos).  
Del 2025 en adelante se deja un valor constante del 5% para el crecimiento de la propiedad planta y equipo.
- **Disminución en costos:** Esta variable está determinada teniendo en cuenta la inversión en la compra de la máquina de secado, lo cual permitirá mejorar el tiempo de producción de los cabanos en un 50% y en mano de obra se pasaría de requerir dos empleados a uno. La compra de la maquina extrusora brindará la posibilidad de hacer las galletas mucho más rápido. Esta inversión generará una disminución en los costos de producción.

- **Disminución en gastos:** Anteriormente la empresa no había realizado un análisis financiero detallado, y no sabía cuál era la participación de sus gastos en la operación. Ahora, después de ver los resultados obtenidos en este trabajo tomaran conciencia (psicología del dinero), y buscaran bajar los gastos lo máximo que sea posible.

Si estos lineamientos se cumplen, la empresa tendrá un crecimiento al final del ejercicio que se puede ver reflejado en las cifras de los siguientes estados financieros:

**Figura 17**

*Estado de resultados normal*

ESCENARIO NORMAL								
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos de actividades ordinarias	253,300,566	323,117,000	361,933,000	504,281,208	539,978,187	536,659,444	534,554,696	542,100,988
Costo de ventas	-155,378,344	-157,863,493	-163,852,100	-284,416,944	-275,884,436	-264,849,058	-261,606,605	-239,026,275
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>97,922,222</b>	<b>165,253,507</b>	<b>198,080,900</b>	<b>219,864,264</b>	<b>264,093,751</b>	<b>271,810,386</b>	<b>282,948,090</b>	<b>303,074,713</b>
Otros ingresos	0	0	18,399,485	0	0	0	0	0
Costos fijos	-10,252,481	-4,487,506	-4,256,000	-9,785,000	-9,491,450	-9,111,792	-8,656,202	-8,223,392
Gastos de ventas	-75,255,856	-65,228,234	-40,101,252	-51,538,541	-99,992,385	-96,992,613	-94,082,835	-91,260,350
Gastos de administración	-12,956,917	-23,657,775	-36,981,500	-3,968,172	-3,849,127	-3,733,653	-3,621,644	-3,512,994
Otros gastos	0	0	-98,564,200	-145,551,413	-141,184,870	-136,949,324	-132,840,844	-128,855,619
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>-543,032</b>	<b>71,879,992</b>	<b>36,577,433</b>	<b>9,021,138</b>	<b>9,575,919</b>	<b>25,023,003</b>	<b>43,746,565</b>	<b>71,222,357</b>
Gastos financieros	-444,881	0	0	0	-2,148,200	-3,532,200	-3,532,200	-3,532,200
<b>GANANCIA (PÉRDIDA), ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-987,913</b>	<b>71,879,992</b>	<b>36,577,433</b>	<b>9,021,138</b>	<b>7,427,719</b>	<b>21,490,803</b>	<b>40,214,365</b>	<b>67,690,157</b>
Ingreso (gasto) por impuestos	0	0	3,028,228	-3,746,340	2,599,702	7,521,781	14,075,028	23,691,555
<b>GANANCIA (PÉRDIDA)</b>	<b>-987,913</b>	<b>71,879,992</b>	<b>39,605,661</b>	<b>5,274,798</b>	<b>10,027,420</b>	<b>29,012,584</b>	<b>54,289,393</b>	<b>91,381,712</b>

**Figura 18**

*Estado de la situación financiera normal*

ESCENARIO NORMAL								
ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVO</b>								
Efectivo y equivalentes de efectivo	14,770,647	645,923,97	15,693,446	19,959,115.58	42,664,366	35,276,004	110,555,012	180,772,954
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	5,802,158	10,462,316.00	28,462,316	30,640,150	32,809,100	32,607,453	32,479,569	32,938,082
Inventarios corrientes	24,291,708	58,271,371.00	18,734,340	18,206,129	11,971,885	11,493,010	10,918,359	10,372,441
Otros activos no financieros corrientes	0	172,000.00	-3,084,000	-2,015,960	-2,015,960	-2,015,960	-2,015,960	-2,015,960
<b>Total ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>44,864,513</b>	<b>69,551,611</b>	<b>59,806,102</b>	<b>67,461,070</b>	<b>85,429,391</b>	<b>77,360,507</b>	<b>151,936,980</b>	<b>222,067,517</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>								
Propiedad planta y equipo	9,796,683	9,874,904.22	33,094,499	43,493,768	56,493,768	99,318,456	83,284,379	87,448,598
Activos intangibles distintos de la plusvalía	1,100,000	2,200,000.00	4,600,000	0	0	0	0	0
Activos por impuestos corrientes, no corriente	0	1,314,000.00	1,314,000.00	1,314,000	0	0	0	0
<b>Total ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10,896,683</b>	<b>13,388,904</b>	<b>39,008,499</b>	<b>44,807,768</b>	<b>56,493,768</b>	<b>99,318,456</b>	<b>83,284,379</b>	<b>87,448,598</b>
<b>Total ACTIVO</b>	<b>55,761,196</b>	<b>82,940,515</b>	<b>98,814,600</b>	<b>112,268,837</b>	<b>141,923,159</b>	<b>176,678,963</b>	<b>235,221,359</b>	<b>309,516,115</b>
<b>PASIVO</b>								
Cuentas por pagar comerciales	7,185,081	-557,702	4,928,362	15,321,012	17,038,319	16,435,497	15,766,421	15,126,218
Pasivos por impuestos corrientes	1,648,214	4,289,701	5,808,911	7,332,533	-3,746,340	2,599,702	7,521,781	14,075,028
Otros pasivos no financieros corrientes	0	-2,887,844	-9,515,360	-5,988,468	23,000,000	23,000,000	23,000,000	0
<b>Total PASIVO CORRIENTE</b>	<b>8,833,295</b>	<b>844,155</b>	<b>-1,221,913</b>	<b>16,665,077</b>	<b>36,291,979</b>	<b>42,035,199</b>	<b>46,288,202</b>	<b>29,201,246</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
Otros pasivos no financieros no corrientes	18,500,000	10,504,539	10,687,448	21,614,248	21,614,248	21,614,248	21,614,248	21,614,248
<b>Total PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>18,500,000</b>	<b>10,504,539</b>	<b>10,687,448</b>	<b>21,614,248</b>	<b>21,614,248</b>	<b>21,614,248</b>	<b>21,614,248</b>	<b>21,614,248</b>
<b>Total PASIVO</b>	<b>27,333,295</b>	<b>11,348,693</b>	<b>9,465,535</b>	<b>38,279,325</b>	<b>57,906,227</b>	<b>63,649,447</b>	<b>67,902,450</b>	<b>50,815,494</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital emitido	-7,000,000	-14,000,000	-14,000,000	-14,000,000	-14,000,000	-14,000,000	-14,000,000	-14,000,000
Prima de emisión	-9,758,000	-19,516,000	-22,516,000	-22,516,000	-22,516,000	-22,516,000	-22,516,000	-22,516,000
Ganancias acumuladas	-4,402,000	-65,195,830	92,315,860	115,780,310	110,505,512	120,532,932	149,545,516	203,834,909
Resultado del Ejercicio	49,587,900	27,120,008	33,549,205	-5,274,798	10,027,420	29,012,584	54,289,393	91,381,712
<b>Total PATRIMONIO</b>	<b>28,427,900</b>	<b>71,591,821</b>	<b>89,349,065</b>	<b>73,989,512</b>	<b>84,016,932</b>	<b>113,029,516</b>	<b>167,318,909</b>	<b>258,700,621</b>
<b>Total PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>55,761,196</b>	<b>82,940,515</b>	<b>98,814,600</b>	<b>112,268,837</b>	<b>141,923,159</b>	<b>176,678,963</b>	<b>235,221,359</b>	<b>309,516,114</b>

## Figura 19

### Indicadores de resultados escenario normal

INDICADORES	2024	2025	2026	2027
KTNO	27,742,666	27,664,966	27,631,507	28,184,305
REPOSICION KTNO	-5,782,601	-77,700	-33,459	552,798
PALANCA DE CRECIMIENTO	0.36	1.04	1.74	2.71
EBITDA	10,027,719	28,655,740	48,172,487	76,481,123
M/EDITDA	1.86%	5.34%	9.01%	14.11%
ROA	8.53%	17.63%	24.76%	30.28%
ROE	10.04%	25.58%	35.58%	40.46%
PKT	5.14%	5.16%	5.17%	5.20%
WACC	14.29%	14.38%	15.45%	17.49%

- Dentro de los planes para la empresa está realizar inversión en maquinaria, y el resultado de las proyecciones da como resultado un ROA que crece del 8.53% al 17.63%, esto quiere decir que presentará un grado de eficiencia mayor en estos recursos.
- Un ROE que crece del 10.04% en 2024 al 25.58% en 2025 indica que la empresa es eficiente en la utilización del capital, y esto será gracias a las estrategias planteadas, las cuales se empezaran a aplicar a final del año 2024 y su mayor impacto financiero se verá reflejado a partir del 2025.

El segundo escenario es uno **optimista**, donde las ventas tendrían un crecimiento en cantidades mayores al PIB proyectado y al crecimiento del sector, el cual es 4,5% (PETINDUSTRY, 2022); estas cantidades fueron establecidas según el plan estratégico que se determinó en el desarrollo de este trabajo, donde PETSCO empezará a vender sus productos en almacenes grandes superficies y en sus canales online. El precio de venta sería igual al IPC según los indicadores macroeconómicos tomados como referencia del dato promedio de inflación del banco de la república, Bancolombia y banco de Bogotá. (BANCO DE BOGOTA, 2024), (BANCO DE LA REPUBLICA), (BANCOLOMBIA, 2023).

En la siguiente imagen se detalla cómo se comportarían estos rubros establecidos:

**Figura 20**

*Escenario de crecimiento optimista*

<b>OPTIMISTA</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Crecimiento en ventas (Cantidades) PIB	8%	20%	27%	30%
Crecimiento en ventas (Precio de venta) IPC	6.23%	4.54%	4.13%	5.60%
Disminucion en costos	3%	6%	8%	8%
Disminucion en gastos	3%	5%	7%	7%
Inversion activos fijos			5%	5%
Endeudamiento				

- **Crecimiento en ventas (Cantidades):** Desde el año 2020 al 2023 las ventas de Petsco han venido creciendo, a raíz de las estrategias propias de la empresa y del crecimiento en el sector; bajo este escenario se contempla un aumento en las unidades consecuencia de ese conjunto de factores pasados, y la influencia que tiene el aumento en el PIB, es decir, el flujo normal de la economía.

Adicional a esto, las ventas crecerán como consecuencia de las estrategias comerciales propuestas en este trabajo:

- Establecer negociaciones comerciales para vender los productos en grandes almacenes, y la meta de participación será de la siguiente forma:  
Año 2025 Tiendas D1, Dollarcity y Tierragro.  
Año 2026 Euro, Éxito, Jumbo y Cencosud.
- Crear una tienda ecommerce e invertir en publicidad electrónica, de esta forma más personas podrán conocer los productos y realizar compras online.
- Contratar un experto en marketing digital, con la idea de que este defina una estrategia para que la marca empiece a crear un vínculo emocional- comercial con sus clientes, a través de una interacción en redes sociales, por ejemplo, Instagram y Facebook, donde finalmente los lleve a vender más.

- Solicitar el certificado ICA de productos que aún no lo tienen. Esto incrementará las ventas, pues generará más confianza en los clientes y a su vez se estará cumpliendo con un requisito que tienen los grandes almacenes para establecer negociaciones.
- **Crecimiento en ventas (Precio de venta):** Este factor más que ser una determinación por parte de la empresa es determinado por la economía en general, así como todos los bienes y servicios del mercado subirán de precio afectados por la inflación, los costos y gastos de la operación de Petsco aumentaran, subir el precio de venta será la forma en la que esto se compense para no tener pérdidas económicas.
- **Inversión en activos fijos:** En el año 2024 la empresa invertirá \$13.000.000 en la compra de maquinaria, la cual se detalla a continuación:
  - Máquina de secado \$ 3.000.000
  - Regulador de temperatura \$ 2.000.000
  - Extrusora \$8.000.000 (Esta máquina puede hacer las galletas mucho más rápido y además permite incursionar en nuevos productos).Del 2025 en adelante se deja un valor constante del 5% para el crecimiento de la propiedad planta y equipo.
- **Disminución en costos:** Los costos disminuirán como consecuencia de las estrategias propuestas en este trabajo:
  - Al invertir en la compra de la máquina de secado se mejorará el tiempo de producción de los cabanos en un 50% y en mano de obra se pasaría de requerir dos empleados a uno. La compra de la maquina extrusora brindará la posibilidad de hacer las galletas



mucho más rápido. Esta inversión generará una disminución en los costos de producción.

- Capacitar al personal, en un futuro cercano será una disminución en costos debido a que se logrará eficiencia operativa.
  - Disminuir la capacidad ociosa, es decir, utilizar la capacidad total productiva que tiene la empresa, ya que a hoy esto representa un costo oculto.
  - Realizar negociación con proveedores por volumen de compras, así lograr descuentos a escala, y también por pronto pago.
  - Importar productos de difícil adquisición y que son esenciales para la realización de los productos. Además, volverse distribuidor de este insumo será una fuente de ingresos para Petsco.
- 
- **Disminución en gastos:** Anteriormente la empresa no había realizado un análisis financiero detallado, y no sabía cuál era la participación de sus gastos en la operación. Ahora, después de ver los resultados obtenidos en este trabajo tomaran conciencia (psicología del dinero), y buscaran bajar los gastos lo máximo que sea posible.

Si estos lineamientos se cumplen, la empresa tendrá un crecimiento al final del ejercicio que se puede ver reflejado en las cifras de los siguientes estados financieros:

**Figura 21**

*Estado de resultados optimista*

ESCENARIO OPTIMISTA								
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos de actividades ordinarias	253,300,566	323,117,000	361,933,000	504,281,208	578,548,057	632,604,452	666,880,612	692,270,417
Costo de ventas	-155,378,344	-157,863,493	-163,852,100	-284,416,944	-275,884,436	-259,331,370	-238,584,860	-219,498,071
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>97,922,222</b>	<b>165,253,507</b>	<b>198,080,900</b>	<b>219,864,264</b>	<b>302,663,621</b>	<b>373,273,083</b>	<b>428,295,752</b>	<b>472,772,345</b>
Otros ingresos	0	0	18,399,485	0	0	0	0	0
Costos fijos	-10,252,481	-4,487,506	-4,256,000	-9,785,000	-9,491,450	-8,921,963	-8,208,206	-7,551,549
Gastos de ventas	-75,255,856	-65,228,234	-40,101,252	-51,538,541	-99,992,385	-94,992,766	-88,343,272	-52,159,243
Gastos de administración	-12,956,917	-23,657,775	-36,981,500	-3,968,172	-3,849,127	-3,656,671	-3,400,704	-3,162,655
Otros gastos	0	0	-98,564,200	-145,551,413	-141,184,870	-134,125,627	-124,736,833	-116,005,255
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>-543,032</b>	<b>71,879,992</b>	<b>36,577,433</b>	<b>9,021,138</b>	<b>48,145,789</b>	<b>131,576,057</b>	<b>203,606,738</b>	<b>293,893,644</b>
Gastos financieros	-444,881	0	0	0	-2,148,200	-3,532,200	-3,532,200	-3,532,200
<b>GANANCIA (PÉRDIDA), ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-987,913</b>	<b>71,879,992</b>	<b>36,577,433</b>	<b>9,021,138</b>	<b>45,997,589</b>	<b>128,043,857</b>	<b>200,074,538</b>	<b>290,361,444</b>
Ingreso (gasto) por impuestos	0	0	-3,028,228	-3,746,340	-15,179,204	-42,254,474	-66,024,597	-95,819,276
<b>GANANCIA (PÉRDIDA)</b>	<b>-987,913</b>	<b>71,879,992</b>	<b>33,549,205</b>	<b>5,274,798</b>	<b>30,818,385</b>	<b>85,789,384</b>	<b>134,049,940</b>	<b>194,542,167</b>

**Figura 22**

*Estado de la situación financiera optimista*

ESCENARIO OPTIMISTA								
ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVO</b>								
Efectivo y equivalentes de efectivo	14,770,647	645,923,97	15,693,446	19,959,115,58	15,111,824	83,133,910	173,747,521	300,040,247
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	5,802,158	10,462,316,00	28,462,316	30,640,150	35,152,607	38,437,076	40,519,697	42,062,383
Inventarios corrientes	24,291,708	58,271,371,00	18,734,340	18,206,129	11,971,885	11,253,572	10,353,286	9,525,024
Otros activos no financieros corrientes	0	172,000,00	-3,084,000	-2,015,960	-2,015,960	-2,015,960	0	0
<b>Total ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>44,864,513</b>	<b>69,551,611</b>	<b>59,806,102</b>	<b>67,461,070</b>	<b>60,220,357</b>	<b>130,808,599</b>	<b>224,620,505</b>	<b>351,627,654</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>								
Propiedad planta y equipo	9,796,683	9,874,904,22	33,094,499	43,493,768	56,493,768	79,318,456	83,284,379	87,448,598
Activos intangibles distintos de la plusvalía	1,100,000	2,200,000,00	4,600,000	0	0	0	0	0
Activos por impuestos corrientes, no corriente	0	1,314,000,00	1,314,000,00	1,314,000	0	0	0	0
<b>Total ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10,896,683</b>	<b>13,388,904</b>	<b>39,008,499</b>	<b>44,807,768</b>	<b>56,493,768</b>	<b>79,318,456</b>	<b>103,284,379</b>	<b>107,448,598</b>
<b>Total ACTIVO</b>	<b>55,761,196</b>	<b>82,940,515</b>	<b>98,814,600</b>	<b>112,268,837</b>	<b>116,714,124</b>	<b>210,127,055</b>	<b>327,904,884</b>	<b>459,076,251</b>
<b>PASIVO</b>								
Cuentas por pagar comerciales	7,185,081	-557,702	4,928,362	15,321,012	17,038,319	16,094,731	14,881,927	13,772,615
Pasivos por impuestos corrientes	1,648,214	4,289,701	5,808,911	7,332,533	-3,746,340	-15,179,204	-238,513	0
Otros pasivos no financieros corrientes	0	-2,887,844	-9,515,360	-5,988,468	-23,000,000	-23,000,000	-23,000,000	0
<b>Total PASIVO CORRIENTE</b>	<b>8,833,295</b>	<b>844,155</b>	<b>-1,221,913</b>	<b>16,665,077</b>	<b>-9,708,021</b>	<b>-22,084,474</b>	<b>-8,356,586</b>	<b>13,772,615</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
Otros pasivos no financieros no corrientes	18,500,000	10,504,539	10,687,448	21,614,248	21,614,248	41,614,248	41,614,248	18,114,248
<b>Total PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>18,500,000</b>	<b>10,504,539</b>	<b>10,687,448</b>	<b>21,614,248</b>	<b>21,614,248</b>	<b>41,614,248</b>	<b>41,614,248</b>	<b>18,114,248</b>
<b>Total PASIVO</b>	<b>27,333,295</b>	<b>11,348,693</b>	<b>9,465,535</b>	<b>38,279,325</b>	<b>11,906,227</b>	<b>19,529,774</b>	<b>33,257,662</b>	<b>31,886,863</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital emitido	-7,000,000	-14,000,000	-14,000,000	-14,000,000	-14,000,000	-14,000,000	-14,000,000	-14,000,000
Prima de emisión	-9,758,000	-19,516,000	-22,516,000	-22,516,000	-22,516,000	-22,516,000	-22,516,000	-22,516,000
Ganancias acumuladas	-4,402,000	-65,195,830	92,315,860	115,780,310	110,505,512	141,323,897	227,113,281	361,163,221
Resultado del Ejercicio	49,587,900	27,120,008	33,549,205	-5,274,798	30,818,385	85,789,384	134,049,940	194,542,167
Dividendos	0	0	0	0	0	0	-30,000,000	-92,000,000
<b>Total PATRIMONIO</b>	<b>28,427,900</b>	<b>71,591,821</b>	<b>89,349,065</b>	<b>73,989,512</b>	<b>104,807,897</b>	<b>190,597,281</b>	<b>294,647,221</b>	<b>427,189,389</b>
<b>Total PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>55,761,196</b>	<b>82,940,515</b>	<b>98,814,600</b>	<b>112,268,837</b>	<b>116,714,124</b>	<b>210,127,055</b>	<b>327,904,884</b>	<b>459,076,251</b>

**Figura 23**

*Indicadores de resultados escenario optimista*

INDICADORES	2024	2025	2026	2027
KTNO	30,086,174	33,595,918	35,991,057	37,814,792
REPOSICION KTNO	-3,439,093	3,509,744	2,395,139	1,823,736
PALANCA DE CRECIMIENTO	2	4	6	8
EBITDA	48,597,589	135,208,794	208,032,660	299,152,410
M/EBITDA	8.40%	21.37%	31.19%	43.21%
ROA	41.25%	62.62%	62.09%	64.02%
ROE	43.89%	67.18%	67.90%	67.97%
PKT	5.20%	5.31%	5.40%	5.46%
WACC	17.92%	18.10%	17.93%	18.57%

- El capital de trabajo neto operativo (KTNO) son los recursos requeridos para operar, mientras que los clientes pagan y los inventarios se venden.

En el análisis realizado se encontró conveniente para la empresa continuar con la política de inventarios, la política de participación de cuentas por cobrar en las ventas y la política de participación de cuentas por pagar en el costo de la mercancía vendida que se venía manejando en los años atrás. Para el año 2024 \$ 30.086.174 es el dinero que PETSCO debe tener disponible para financiar sus operaciones diarias, y así mismo para los siguientes años como se puede evidenciar en la figura. (Altos empresarios, 2021)

- La reposición del KTNO representa la variación del dinero en el capital de trabajo neto operativo que cada año va necesitando la operación. En este caso, para el 2024 se refleja un valor de - \$3.439.093, esto se debe a que el capital de trabajo para el 2023 era de \$33.525.267, y según la estrategia de disminución en costos y gastos del 3% para el 2024 refleja que la empresa necesita menos dinero para operar y esta ratio se muestra de forma positiva. A partir del 2025 aunque el valor deja de ser positivo, las razones son claras y corresponde al incremento en las ventas, sin embargo, este no es un valor que genere alerta, pues es pequeño para la operación.

- La palanca de crecimiento refleja cuantos pesos de utilidad real genera la operación por cada peso de capital de trabajo que requiere. El resultado de este análisis es un valor positivo que va creciendo con el pasar de los años.

- “El EBITDA ayuda a obtener el beneficio bruto de explotación de la empresa antes de deducir los gastos financieros”. (Tavella, 2022)

Este indicador aporta una visión general de la rentabilidad, teniendo en cuenta únicamente la mera actividad que realiza la empresa, sin embargo, solo tiene en cuenta los ingresos, costos y gastos, lo que quiere decir que se debe analizar en conjunto con otros indicadores clave y así poder conocer el resultado real de la operación. (Tavella, 2022)

Llevando a cabo el plan de trabajo recomendado, el EBITDA de PETSCO será positivo y crecerá año tras año.

- “El margen EBITDA indica la relación entre el EBITDA y el total de ventas.” (Actualicese, 2023).

Al pasar los años, la empresa venderá más y tendrá una disminución en costos y gastos, esto le permitirá tener un mejor margen EBITDA, lo que traduce que la empresa tendrá procesos más eficientes que en los años anteriores, donde las ventas eran altas, pero su margen EBITDA era inferior. (Actualicese, 2023)

- “El ROA es la capacidad de la empresa para producir beneficios por medio del lucro de los activos.” (Actualicese, 2016)

Dentro de los planes para la empresa está realizar inversión en maquinaria, y el resultado de las proyecciones da como resultado un ROA que crece del 41.25% al 62.62%, esto quiere decir que presentará un grado de eficiencia mayor en estos recursos.

- “El ROE mide la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir del capital propio de sus accionistas”. (Pedrosa, 2024)

Un ROE que crece del 43.89% en 2024 al 67.18% en 2025 indica que la empresa es eficiente en la utilización del capital, y esto será gracias a las estrategias planteadas, las cuales se empezaran a aplicar a final del año 2024 y su mayor impacto financiero se verá reflejado a partir del 2025.

- PKT o también conocido como productividad del capital de trabajo representa la proporción de las ventas que debe mantenerse invertido en la empresa para el funcionamiento de la operación. Para este caso se tiene un indicador positivo que da como resultado un 5% que varía de forma poco significativa desde el año 2024 al 2027. (Airmetrics, 2021)
- “El WACC es el rendimiento mínimo que los inversores esperan obtener para compensar el riesgo de invertir en la empresa.” (Infoautónomos, 2024)

En los años anteriores no se había repartido utilidades a los accionistas de la empresa, lo cual no es correcto, porque finalmente estos deben ver la operación como un negocio y de forma objetiva evaluar si es rentable para ellos o no.

Una vez calculado el WACC para los años 2024 al 2027 significa que la operación de PETSCO en los años venideros debe generar mayores rendimientos para que pueda ser viable.

## Figura 24

### *Ventas esperadas*

INDICADORES	2024	2025	2026	2027
<b>VENTAS</b>	551,021,314	538,026,081	520,499,259	481,311,953
<b>ROA</b>	17.92%	18.10%	17.94%	18.58%
<b>WACC</b>	17.92%	18.10%	17.93%	18.57%

La figura anterior refleja las ventas que se deben generar en cada uno de los años, esto con el fin de que el negocio sea rentable. En este punto la rentabilidad de los activos se iguala al costo de la financiación por parte de los accionistas ( $ROA = WACC$ ).

El crecimiento de las ventas propuesto bajo el escenario optimista es mayor a estas, lo que quiere decir que se espera una rentabilidad mayor.

## 9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“Es una herramienta para el seguimiento de las decisiones estratégicas tomadas por la empresa, basada en indicadores establecidos previamente y que deben estar presente en al menos cuatro aspectos: financieros, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento”.

De esa forma, la empresa amplía su capacidad de medición y monitoreo, permitiendo que todos los puntos relevantes de la cadena de producción se puedan medir. Esto también brinda importantes mejoras en la comprensión por parte de toda la empresa, de cómo se evaluará la estrategia definida por la dirección, hasta el punto donde cada empleado participa en el proceso. Esto se realiza a través de la elaboración de los llamados mapas estratégicos.

“En el Balanced Scorecard, la comunicación se hace a través de una estructura lógica, basada en la gestión de los objetivos establecidos, permitiendo que los gerentes reasignen los recursos físicos, financieros y humanos con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Más que una herramienta de medición del desempeño, el Balanced Scorecard es un traductor de la estrategia y un comunicador del desempeño”. (HEFLO, s.f.)

Teniendo presente que el correcto funcionamiento de una empresa depende en gran medida de la conexión que exista entre las múltiples áreas y subprocesos que la conforman. Los líderes deben velar por que se dé una perfecta armonía entre estas, de no ser así, deben desarrollar mejoras continuas para que finalmente la organización logre el cumplimiento de su objeto social. En el desarrollo del Balanced Scorecard para PETSCO SAS, como primera instancia se tomó la estrategia y objetivos de la empresa, los cuales sirvieron como base para establecer los indicadores claves para medir la gestión.

Las perspectivas que fueron trabajadas son las siguientes:

**Perspectiva financiera:** “Todas las empresas necesitan ser rentables y generar utilidades para tener continuidad, por lo cual es importante estipular objetivos que impacten económicamente. Esta perspectiva se enfoca en aquellos objetivos relacionados con la salud financiera de la empresa que buscan incrementar sus ingresos y reducir gastos, lo cual se traduce en mejores ganancias. La perspectiva financiera proporciona información clave sobre el desempeño financiero de la empresa y su capacidad para generar valor.” (GASTÉLUM, 2023)

**Perspectivas del cliente:** “En esta perspectiva, se enfocan los esfuerzos para elevar la satisfacción y fidelidad de los clientes, mejorar el servicio y experiencia del cliente, ampliar la cuota del mercado, explorar nuevos mercados o nuevas ofertas de valor, aumentar el reconocimiento de la marca y todo lo relacionado para propiciar que el cliente perciba el valor generado por la empresa a través de sus productos/servicios y la experiencia deleitable alrededor de estos.” (GASTÉLUM, 2023)

**Perspectiva de los procesos internos:** “Esta perspectiva se centra en objetivos relacionados con mejorar y hacer más eficientes los procesos de la empresa (procesos estratégicos, claves y de soporte) y propiciar el aprovechamiento eficiente de la capacidad operativa. Involucra todo lo referente a la optimización de los procesos internos, buscando procesos con un enfoque esbelto que logren un nivel de conformidad de la operación, reduzcan costos, eliminen tiempos muertos y cuellos de botella, pero sobre que aseguren el cumplimiento de los requisitos de los clientes y el flujo continuo de la operación.” (GASTÉLUM, 2023)

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** “Dentro de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se encuentran aquellos elementos relacionados con fortalecer el capital humano de la empresa a través del desarrollo de habilidades y capacidades del personal, así como con la creación de una cultura empresarial orientada al aprendizaje continuo y a la innovación.” (GASTÉLUM, 2023)



## 10. MATRIZ DE RIESGOS

Es una herramienta de prevención con la que puedes pronosticar las amenazas con potencial de afectar el desempeño de algún proceso (cambio, escalada, proyecto o incursión). La idea es que tengas un plan por adelantado para gestionar lo que podría impactar de manera negativa en tu trabajo.

Aunque un análisis de riesgos no impedirá que algo salga mal, sí será útil para gestionar correctamente los problemas que surjan en la empresa y así tener un panorama realista que considere tanto lo positivo como lo negativo. En breve, un análisis de riesgos fomenta una mayor confianza entre los involucrados ya que da certeza de que las decisiones y acciones a emprender están cuidadosamente valoradas.

Además, el análisis de riesgos te permitirá crear planes de contingencia en caso de cualquier contratiempo opuesto a lo que planeaste, lo cual facilitará reaccionar adecuadamente y ejecutar acciones posteriores para superar el inconveniente. (SANTOS, 2024)

### **El análisis cualitativo de riesgos**

Es el análisis idóneo cuando no tienes acceso a muchos datos para calificar el riesgo, sino que optas por una valoración un poco más subjetiva. En él se toma en consideración el juicio propio y la experiencia que se tiene hasta ese momento para considerar las amenazas al proyecto.

Se pueden considerar como análisis cualitativos el brainstorming, cuestionarios, entrevistas, evaluación a grupos, opiniones de expertos y especialistas.

Esta vertiente es ideal cuando no cuentas con suficientes recursos para realizar un análisis robusto y suele usarse por empresas pequeñas y medianas, cuyo nivel de riesgo también es bajo. (SANTOS, 2024)

## **El análisis cuantitativo de riesgos**

El análisis cuantitativo, por su parte, utiliza métodos más certeros y matemáticos; necesitan tiempo, personal y, en algunas ocasiones, inversión financiera para llevarse a cabo.

En su desarrollo se asigna un valor numérico a las probabilidades de que algo suceda, sea bueno o malo. En ocasiones se sugiere que lo realices después de un análisis cuantitativo, o de manera simultánea.

Siempre que haya oportunidad, se recomienda implementar un análisis cuantitativo de riesgos, pues permite una apreciación más certera de lo que puede amenazar tus proyectos, ya que se basa en datos medibles. Dentro de este análisis, se consideran herramientas como las listas de chequeo, matriz de control y software para la gestión de riesgos. (SANTOS, 2024)

La metodología usada en este trabajo para realizar el análisis de riesgos fué bajo el siguiente método:

1. Identificar los riesgos: establecer lo que realmente afectaría o impactaría a la operación de la empresa.
2. Evaluarlos: Determinar los efectos tanto cualitativa como cuantitativamente por medio de herramientas de análisis como la matriz DOFA.
3. Realizar matriz de probabilidad e impacto: En la columna vertical indica el nivel de impacto y la horizontal mostrará la probabilidad de que sucedan.
4. Implementar los controles de riesgo: planificar quienes orientarán lo que indica el mapa, cuáles serán acciones concretas y cómo se harán.

**Figura 25**

*Matriz de probabilidad e impacto*

**Matriz de Probabilidad e Impacto**

Escala de Probabilidad	76-99		R1 - R8	R4 - R5	
	51-75		R6 - R10	R2 - R3 - R12	
	26-50		R9	R7	R11
	0-25				
	\$ Millones	\$0 - \$10	\$10,1 - \$30	\$30,1 - \$60	>\$60
	<b>Impacto</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>

**R1 Operativo:** Ineficiencias en la operación debido a que el personal desarrolla actividades multitarea, la causa es que no hay personal suficiente para las diferentes áreas y la consecuencia es la ineficiencia en la operación con una probabilidad del 90% y un impacto financiero de \$30 millones, la medida o control para mitigar el riesgo es contratar un operario más para la producción disminuyendo la probabilidad a un 70% y un impacto financiero de \$21 millones, buscando liberar capacidad operativa de los socios de la compañía, de esta forma puedan dedicarse a labores estratégicas que generen más valor.

**R2 Estratégico:** Limitación en la generación de ingresos, por condicionamiento de ventas a ciertos clientes, la causa es que no son proveedores de almacenes de grandes superficies y la consecuencia es la limitación a oportunidades de crecimiento con una probabilidad del 80% y un impacto financiero de \$45 millones, la medida o control para mitigar el riesgo es realizar negociaciones con D1, Dollarcity y Tierragro disminuyendo la probabilidad al 60% y un impacto financiero de \$27 millones, buscando incrementar las ventas mensuales y darse a conocer en este mercado, iniciando con la entrada en almacenes donde se cree es un poco más fácil el acceso.

**R3 Estratégico:** No conocer la Información oportuna de los costos y gastos de la compañía, la causa es que la información contable y financiera no es entregada a tiempo y la consecuencia es la deficiencia en la toma de decisiones de la empresa con una probabilidad del 80% y un impacto financiero de \$35 millones, la medida o control para mitigar el riesgo contratar un analista contable directo con la empresa disminuyendo la probabilidad a un 60% y un impacto financiero de \$21 millones, buscando que la gestión de la información se realice internamente en la compañía, de esta forma asegurar su oportunidad.

**R4 Estratégico:** Perder clientes debido a que no se generan ventas vía internet, la causa es que no tienen página web, Facebook e Instagram y la consecuencia es poco conocimiento de la marca, con una probabilidad del 90% y un impacto financiero de \$32 millones, la medida o control para mitigar el riesgo es crear página en Instagram y Facebook para aprovechar los canales de venta gratuitos, disminuyendo la probabilidad al 70% con un impacto financiero de \$22.4 millones, ya que hoy en día las personas utilizan frecuentemente las redes sociales, de esta forma se puede dar a conocer la marca y realizar ventas on line.

**R5 Mercado:** Limitar las ventas porque algunos productos no tienen registro ICA, la causa es que no se tiene presupuesto para sacar el certificado ICA de todos los productos y la consecuencia es el impedimento para comercializarlos con una probabilidad del 80% y un impacto financiero de \$48 millones, la medida o control para mitigar el riesgo es sacar el certificado ICA de un producto, disminuyendo la probabilidad al 60% con un impacto financiero de \$28.8 millones, para proveer los productos a almacenes de cadena.

**R6 Mercado:** Aumento en el precio de venta debido al incremento del costo de la materia prima, la causa es la volatilidad del precio del dólar y la consecuencia es el incremento de los costos y a su vez el precio de venta con una probabilidad del 70% y un impacto financiero de \$30 millones, la medida o control para mitigar el riesgo es realizar compra de insumos de larga duración cuando el dólar este disminuyendo, reduciendo la probabilidad al 60% con impacto financiero de \$18

millones, buscando disminuir el impacto en los costos de producción que pueda ocasionar el alza del dólar.

**R7 Ambiental:** Atrasos en el proceso de producción, la causa hace referencia a los cambios climáticos y la consecuencia es que el proceso de secado de los productos se tarda más tiempo de lo habitual con una probabilidad del 50% y un impacto financiero de \$35 millones, la medida o control para mitigar el riesgo es comprar un extractor y un medidor de temperatura disminuyendo la probabilidad al 40% con un impacto financiero de \$14 millones, con el fin de agilizar el proceso de producción del cabano ya que es el producto más vendido.

**R8 Mercado:** Nuevos competidores, la causa es que aparezcan nuevos competidores en el sector y la consecuencia sería pérdida de poder en el mercado con una probabilidad del 80% y un impacto financiero de \$30 millones, la medida o control para mitigar el riesgo es realizar estrategias de negociación con nuevos clientes disminuyendo la probabilidad al 70% con impacto financiero de \$21 millones, con el fin de atraer clientes nuevos para generar mayores ingresos.

**R9 Mercado:** Escasez de la materia prima, la causa son los factores externos que generan obstáculos en la comercialización de los insumos y la consecuencia son los atrasos y encarecimiento en la producción con una probabilidad del 50% y un impacto financiero de \$20 millones, la medida o control para mitigar el riesgo es adquirir materia prima de larga duración disminuyendo la probabilidad al 40% con un impacto financiero de \$8 millones, buscando prevenir que la materia prima se agote y afecte a la producción.

**R10 Tecnológico:** Pérdida de información, la causa es que no tiene respaldo de seguridad para la información y la consecuencia es la pérdida de información relevante, con un 60% de probabilidad y un impacto financiero de \$22 millones, la medida o control para mitigar el riesgo es comprar un disco duro externo para hacer copias de seguridad de la información, disminuyendo la probabilidad al 50% con un impacto financiero de \$11 millones, para mantener la información segura.

**R11 Financiero:** Pérdida de inventario, la causa es el robo de inventario por parte de los empleados y la consecuencia sería la pérdida económica para la empresa con una probabilidad del 50% y un impacto financiero de \$61 millones, la medida o control para mitigar el riesgo es realizar un control de inventario cada 2 meses, manteniendo la probabilidad en el 50% y disminuyendo el impacto financiero a \$30.5 millones, con el fin de tener un control del inventario de materia prima y producto terminado para prevenir pérdidas.

**R12 Operativo:** Bajo inventario de producto terminado, la causa es que realizan la producción de los productos bajo pedido y la consecuencia no tener stock y perder posibles clientes, con una probabilidad del 70% y un impacto financiero de \$40 millones, la medida o control para mitigar el riesgo es tener stock de alta rotación y que no se dañe fácilmente, disminuyendo la probabilidad al 60% con un impacto financiero de \$24 millones. Es muy riesgoso tener un alto stock de producto terminado debido a la pérdida de producto o inversiones altas, pero tener poco también afecta la respuesta a los clientes.

## 11. HERRAMIENTA DE PLANEACION FINANCIERA

Como resultado del diagnóstico realizado se diseñó una herramienta en excel que será para el uso de los accionistas de Petsco. A través de un dashboard se muestran los principales indicadores financieros que resumen los resultados que tuvo la empresa en los años 2020 al 2023. Adicional, se pueden observar indicadores financieros bajo los planes estratégicos planteados para los próximos años.

A continuación, se detalla el funcionamiento de la herramienta:

### 1. Hoja principal

**Figura 26**

*Herramienta*



Es la presentación de la herramienta. Contiene seis figuras, estas son hipervínculos que dirigen a otros componentes, los cuales se irán describiendo más adelante.

## 2. Datos

Figura 27

Herramienta

AÑO	VENTAS	OTROS INGRESOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	GASTOS ADMON Y VENTAS	GASTOS FINANCIEROS	DEPRECIACION	INVENTARIOS	CUENTAS POR COBRAR	CUENTAS POR PAGAR
2020	253,300,566	0	155,378,344	10,252,481	85,231,490	444,881	1,858,739	24,291,708	5,802,158	3,300,000
2021	323,117,000	0	157,863,493	4,487,506	85,814,935	0	1,880,405	58,271,371	10,462,316	557,702
2022	361,933,000	18,399,485	163,852,100	4,256,000	175,646,952	0	2,250,638	18,734,340	28,462,316	4,928,362
2023	504,281,208	0	284,416,944	9,785,000	201,058,126	0	2,328,638	18,206,129	30,640,150	15,321,012
2024										
2025										
2026										
2027										

Del año 2020 al 2023 contiene información financiera de la empresa. Del año 2024 en adelante se encuentra sin datos, la idea es que al finalizar cada periodo se ingresen las cifras reales que se obtuvieron del ejercicio, y con esto poder visualizar en otro apartado los indicadores financieros.

## 3. Dashboard

Figura 28

Herramienta



Al seleccionar un año se mostrará el valor de los indicadores financieros para ese periodo.



**Figura 29**

Herramienta



Al dar click en el logo de PETSCO se dirige nuevamente a la página principal.

#### 4. Cálculos

**Figura 30**

Herramienta

PROYECCIONES	2020	2021	2022	2023	2024	2025
IPC COP			13.12%	9.28%	8.00%	6.00%
PIB			7.50%	1.20%	0.80%	1.80%
Rotacion inventario				15.6	23.0	23.0
Dias de inventario				23.0	23.0	23.0
Participacion CXC en las ventas				6.08%	6.08%	6.08%
Participacion CXP en el CMV				3.2%	3.2%	3.2%
Renta libre Rf					9.11%	9.11%
Riesgo país Rp					2.96%	2.96%
Tasa esperada del mercado Rm					25.00%	25.00%
Beta					0.496	0.496
CAPM					19.95%	19.95%
IBR					9.34%	6.92%

ESCENARIOS PROPUESTOS						
NORMAL					2024	2025
Crecimiento en ventas (Cantidades) PIB					0.80%	1.80%
Crecimiento en ventas (Precio de venta) IPC					6.23%	4.54%
Disminucion en costos					3.00%	4.00%
Disminucion en gastos					3.00%	3.00%
Inversion activos fijos						5.00%
Endeudamiento					8.00%	8.00%

Contiene las variables sobre las cuales se plantearon los escenarios de crecimiento y se proyectaron los posibles resultados.

En esta sección el usuario únicamente deberá realizar cambios si desea conocer el resultado de los estados financieros e indicadores teniendo en cuenta nuevas variables.

## 5. Estado de resultados

**Figura 31**

### Herramienta

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL	ESCENARIO NORMAL							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos de actividades ordinarias	253,300,566	323,117,000	361,933,000	504,281,208	539,978,187	536,659,444	534,554,696	542,100,988
Costo de ventas	-155,378,344	-157,863,493	-163,852,100	-284,416,944	-275,884,436	-264,849,058	-251,606,605	-239,026,275
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>97,922,222</b>	<b>165,253,507</b>	<b>198,080,900</b>	<b>219,864,264</b>	<b>264,093,751</b>	<b>271,810,386</b>	<b>282,948,090</b>	<b>303,074,713</b>
Otros ingresos	0	0	18,399,485	0	0	0	0	0
Costos fijos	-10,252,481	-4,487,506	-4,256,000	-9,785,000	-9,491,450	-9,111,792	-8,656,202	-8,223,392
Gastos de ventas	-75,255,856	-65,228,234	-40,101,252	-51,538,541	-99,992,385	-96,992,613	-94,082,835	-91,260,350
Gastos de administración	-12,956,917	-23,657,775	-36,981,500	-3,968,172	-3,849,127	-3,733,653	-3,621,644	-3,512,994
Otros gastos	0	0	-98,564,200	-145,551,413	-141,184,870	-136,949,324	-132,840,844	-128,855,619
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>-543,032</b>	<b>71,879,992</b>	<b>36,577,433</b>	<b>9,021,138</b>	<b>9,575,919</b>	<b>25,023,003</b>	<b>43,746,565</b>	<b>71,222,357</b>
Gastos financieros	-444,881	0	0	0	-2,148,200	-3,532,200	-3,532,200	-3,532,200
<b>GANANCIA (PÉRDIDA), ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-987,913</b>	<b>71,879,992</b>	<b>36,577,433</b>	<b>9,021,138</b>	<b>7,427,719</b>	<b>21,490,803</b>	<b>40,214,365</b>	<b>67,690,157</b>
Ingreso (gasto) por impuestos	0	0	3,028,228	-3,746,340	2,599,702	7,521,781	14,075,028	23,691,555
<b>GANANCIA (PÉRDIDA)</b>	<b>-987,913</b>	<b>71,879,992</b>	<b>39,605,661</b>	<b>5,274,798</b>	<b>10,027,420</b>	<b>29,012,584</b>	<b>54,289,393</b>	<b>91,381,712</b>

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL	ESCENARIO OPTIMISTA							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos de actividades ordinarias	253,300,566	323,117,000	361,933,000	504,281,208	578,548,057	632,604,452	666,880,612	692,270,417
Costo de ventas	-155,378,344	-157,863,493	-163,852,100	-284,416,944	-275,884,436	-259,331,370	-238,584,860	-219,498,071
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>97,922,222</b>	<b>165,253,507</b>	<b>198,080,900</b>	<b>219,864,264</b>	<b>302,663,621</b>	<b>373,273,083</b>	<b>428,295,752</b>	<b>472,772,345</b>
Otros ingresos	0	0	18,399,485	0	0	0	0	0
Costos fijos	-10,252,481	-4,487,506	-4,256,000	-9,785,000	-9,491,450	-8,921,963	-8,208,206	-7,551,549

Del año 2020 al 2023 contiene información del estado de resultados de la empresa. Del año 2024 al 2027 son los resultados proyectados teniendo en cuenta los escenarios propuestos, el normal y el optimista.

## 5. Estado de la situación financiera

Figura 32

Herramienta

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	ESCENARIO NORMAL							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVO</b>								
Efectivo y equivalentes de efectivo	14,770,647	645,923.97	15,693,446	19,959,115.58	42,664,366	35,276,004	110,555,012	180,772,954
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	5,802,158	10,462,316.00	28,462,316	30,640,150	32,809,100	32,607,453	32,479,569	32,938,082
Inventarios corrientes	24,291,708	58,271,371.00	18,734,340	18,206,129	11,971,885	11,493,010	10,918,359	10,372,441
Otros activos no financieros corrientes	0	172,000.00	-3,084,000	-2,015,960	-2,015,960	-2,015,960	-2,015,960	-2,015,960
<b>Total ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>44,864,513</b>	<b>69,551,611</b>	<b>59,806,102</b>	<b>67,461,070</b>	<b>85,429,391</b>	<b>77,360,507</b>	<b>151,936,980</b>	<b>222,067,517</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>								
Propiedad planta y equipo	9,796,683	9,874,904.22	33,094,499	43,493,768	56,493,768	99,318,456	83,284,379	87,448,598
Activos intangibles distintos de la plusvalía	1,100,000	2,200,000.00	4,600,000	0	0	0	0	0
Activos por impuestos corrientes, no corriente	0	1,314,000.00	1,314,000.00	1,314,000	0	0	0	0
<b>Total ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10,896,683</b>	<b>13,388,904</b>	<b>39,008,499</b>	<b>44,807,768</b>	<b>56,493,768</b>	<b>99,318,456</b>	<b>83,284,379</b>	<b>87,448,598</b>
<b>Total ACTIVO</b>	<b>55,761,196</b>	<b>82,940,515</b>	<b>98,814,600</b>	<b>112,268,837</b>	<b>141,923,159</b>	<b>176,678,963</b>	<b>235,221,359</b>	<b>309,516,115</b>
<b>PASIVO</b>								
Cuentas por pagar comerciales	7,185,081	-557,702	4,928,362	15,321,012	17,038,319	16,435,497	15,766,421	15,126,218
Pasivos por impuestos corrientes	1,648,214	4,289,701	5,808,911	7,332,533	-3,746,340	2,599,702	7,521,781	14,075,028
Otros pasivos no financieros corrientes	0	-2,887,844	-9,515,360	-5,988,468	23,000,000	23,000,000	23,000,000	0
<b>Total PASIVO CORRIENTE</b>	<b>8,833,295</b>	<b>844,155</b>	<b>-1,221,913</b>	<b>16,665,077</b>	<b>36,291,979</b>	<b>42,035,199</b>	<b>46,288,202</b>	<b>29,201,246</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
Otros pasivos no financieros no corrientes	18,500,000	10,504,539	10,687,448	21,614,248	21,614,248	21,614,248	21,614,248	21,614,248
<b>Total PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>18,500,000</b>	<b>10,504,539</b>	<b>10,687,448</b>	<b>21,614,248</b>	<b>21,614,248</b>	<b>21,614,248</b>	<b>21,614,248</b>	<b>21,614,248</b>
<b>Total PASIVO</b>	<b>27,333,295</b>	<b>11,348,693</b>	<b>9,465,535</b>	<b>38,279,325</b>	<b>57,906,227</b>	<b>63,649,447</b>	<b>67,902,450</b>	<b>50,815,494</b>

Del año 2020 al 2023 contiene información del estado de la situación financiera de la empresa. Del año 2024 al 2027 son los resultados proyectados teniendo en cuenta los escenarios propuestos, el normal y el optimista.

## 6. Proyecciones

Figura 33

Herramienta



Al seleccionar un indicador se mostrará el valor que tendrá para cada uno de los años proyectados.

**Figura 34**

*Herramienta*



Al dar click en el logo de PETSCO se dirige nuevamente a la página principal.

El objetivo de este insumo es que sirva como herramienta que permita realizar control financiero a la operación de forma constante, tomar decisiones oportunas y evaluar nuevos planes de trabajo acorde a las circunstancias del día a día.

## 12. CONCLUSIONES

- Pese a los puntos de quiebre que tiene hoy PETSCO en los procesos operativos, administrativos y financieros, es una empresa con factores diferenciales interesantes, que, si se desarrollan según las recomendaciones entregadas en este trabajo, se obtendrán resultados positivos para los accionistas.
- Petsco se destaca por ofrecer un producto que cumple con todos los requisitos nutricionales y a su favor, con un mercado que cada día se interesa más por el producto.
- Existe un perfil de público objetivo muy específico, lo que genera que haya una conexión entre la empresa y éste.
- Falta información y centralización de la empresa y del producto a la hora de recibirlo, puesto que los snacks no cuentan con toda la información que podría darles el reconocimiento que podrían alcanzar.
- La gran mayoría de sus mensajes externos invitan a conocer el producto como un snack para perros, pero no es tan notorio el bienestar para ellos ni tampoco el esfuerzo que hace la empresa para ser amigable con el medio ambiente.
- Su ubicación se centra únicamente en una parte específica de Medellín, desconociendo la posible expansión y los niveles de interacción con públicos ubicados en otras ciudades atrayendo beneficios económicos a la organización.
- Una de las fortalezas más importantes de la empresa es que cuentan con información y conocimiento ambos socios y empleados de la organización sobre el producto que manejan.
- Mantienen un contacto cercano con el público objetivo para conocer su opinión, a lo largo del tiempo sobre el producto ofertado en cuanto a nutrientes, preparación, diseño y conservación.

- Se evidencia su tendencia al crecimiento, puesto que inició con la producción de 10 paquetes de snacks por semana y en la actualidad fabrican un promedio de 100 paquetes de snacks.
- El nicho de mercado que abarca la empresa es muy bueno, debido al gran valor que tienen las mascotas hoy en día para las familias. Es necesario la aplicación de estrategias financieras, de producción y un mayor aprovechamiento de los recursos, para que PETSCO pueda tener resultados con mayor rentabilidad.

### 13. RECOMENDACIONES

Con base en el diagnóstico integral realizado durante el desarrollo de este trabajo, se analizó el funcionamiento de todos los frentes que conforman a PETSCO como empresa (Productivo, comercial, administrativo y financiero), se identificaron fortalezas y puntos de quiebre que presentan hoy en día. Con el objetivo de fortalecer lo que está bien y mejorar en los aspectos negativos se establecieron unos planes de trabajo, los cuales, por el alcance de esta monografía no fueron desarrollados, sin embargo, se recomienda a los dueños que sean implementados para obtener resultados positivos, en el corto y en el largo plazo, buscando finalmente que la compañía sea sostenible a lo largo de los años.

- Contratar un experto en marketing digital, con la idea de que este defina una estrategia para que la marca empiece a crear un vínculo emocional/ comercial con sus clientes, a través de una interacción en redes sociales, como, por ejemplo, crear una página web, Instagram, Facebook.
- Mantener las redes sociales actualizadas con contenido, y estratégicamente buscar conectar con las emociones del público en primera instancia, luego indirectamente ofrecer los productos.
- Proponer una meta de participación en todos los segmentos económicos de las grandes superficies como D1, Dollarcity, Ara, Éxito, euro, entre otros.
- Contratar un experto en el área contable/financiera, el cual les ayude a planear, controlar y desarrollar estrategias para mejorar la rentabilidad del negocio; de esta forma se dejaría de ver la información contable netamente como un cumplimiento legal y se convertiría en una herramienta muy importante para la toma de decisiones. Quizás, por ahorrarse el dinero de los honorarios de una persona con los conocimientos requeridos para esta área,

al final resulta siendo más costosa la operación debido a una mala administración de los recursos.

- Antes, la empresa no había hecho un análisis financiero detallado, y no sabía cuál era la participación de sus costos y gastos en la operación. Ahora después de ver los resultados obtenidos de este estudio tomaran conciencia (psicología del dinero), realizaran una revisión general de sus costos y gastos.
- Comprar una máquina de secado, un regulador de temperatura y una extrusora por valor total de \$13.000.000. Esto les permitirá disminuir el tiempo de la producción de los cabanos en un 50% y en mano de obra se pasaría de requerir 2 empleados a uno; todo esto se traduce en una disminución en los costos.
- Capacitar al personal para que se enfoque en un área específica. Esto les implica un aumento en gastos (capacitaciones y nuevas contrataciones), pero en un futuro cercano será una disminución en costos debido a que se logrará eficiencia operativa.
- Disminuir la capacidad ociosa, es decir, utilizar la capacidad total productiva que tiene la empresa, ya que a hoy esto representa un costo oculto.
- Solicitar el certificado ICA de productos que aún no lo tienen. Esto les implicaría un aumento en gastos ocasionales, pero a su vez incrementarán las ventas, pues se estará cumpliendo con un requisito que tienen algunos grandes compradores.
- Realizar negociación con proveedores por volumen de compras, así lograr descuentos a escala, y también por pronto pago.
- Seguir innovando en productos de alta calidad para que Petsco sea reconocido como una marca referente en este tipo de productos, como lo son los snacks.
- Realizar diagramas de procesos para identificar los principales en la compañía, el orden y la interrelación entre ellos, además de mostrar las variaciones y relaciones de acciones con un objetivo común.



- Crear un Blog en el que puedan acceder los clientes con el de brindar recomendaciones y/o sugerencias relacionadas con la calidad, cantidad y consumo del producto de acuerdo con la edad, peso y raza de la mascota.
- Continuar cumpliendo con las especificaciones de los productos contempladas en esta propuesta de negocio para cuidar la salud de los peludos.
- Importar productos que son de difícil adquisición y que son esenciales para la realización de los productos. Además, volverse distribuidor de este insumo.

## 14. REFERENCIAS

- Actualicese. (14 de enero de 2016). *Actualicese*. Obtenido de <https://actualicese.com/rendimiento-del-activo-roa/>
- Actualicese. (5 de julio de 2023). *Actualicese*. Obtenido de <https://actualicese.com/margen-ebitda-calculo-y-medidas-para-mejorarlo/>
- Airmetrics. (6 de agosto de 2021). *Airmetrics*. Obtenido de <https://www.airmetrics.com/post/analisis-de-la-productividad-del-capital-de-trabajo-pkt>
- Altos empresarios. (07 de 04 de 2021). *Altos empresarios*. Obtenido de [https://www.altosempresarios.com/noticias/importancia-del-ktno-indicador-financiero#google\\_vignette](https://www.altosempresarios.com/noticias/importancia-del-ktno-indicador-financiero#google_vignette)
- Andes, U. d. (21 de 09 de 2023). *Universidad de los Andes*. Obtenido de <https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-dofa-descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-fortalezas>
- Banco BBVA. (s.f.). *Banco BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-el-balance-general-o-de-situacion-de-una-empresa/>
- BANCO DE BOGOTA. (mayo de 2024). *BANCO DE BOGOTA*. Obtenido de <https://pbit.bancodebogota.com/Investigaciones/Proyecciones.aspx>
- BANCO DE LA REPUBLICA. (s.f.). *BANCO DE LA REPUBLICA*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas-economicas/encuesta-mensual-expectativas-analistas-economicos>
- BANCOLOMBIA. (1 de Diciembre de 2023). *BANCOLOMBIA*. Obtenido de <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-2024>
- Brenes, L. C. (Diciembre de 2012). *Revista Costarricense de Cardiología*. Obtenido de [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-41422012000100005#2](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-41422012000100005#2)

Escobar, J. P. (28 de Septiembre de 2023). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/colombia/2023/09/29/gobierno-petro-modificaria-la-regla-fiscal-de-colombia-para-endeudarse-mas-expertos-lo-ven-inconveniente-y-lo-califican-como-un-disparate/>

GASTÉLUM, F. (21 de 11 de 2023). *FERNANDA GASTÉLUM*. Obtenido de <https://www.fernandagastelum.com/blog/cuadro-de-mando-integral-o-balanced-scorecard/#:~:text=Este%20enfoque%20busca%20integrar%20cuatro%20perspectivas%20clave%3A%20finanzas%2C,avance%20hacia%20la%20consecuci%C3%B3n%20de%20los%20objetivos%20estrat%C3%A9gic>

HEFLO. (s.f.). *HEFLO*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>

<https://repository.usta.edu.co/>. (10 de 12 de 2021). Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/42550/2022diegoalejo.pdf?sequence=1>

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-alimentos-para-mascotas>. (s.f.). Obtenido de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-alimentos-para-mascotas>

Infoautónomos. (13 de febrero de 2024). *Infoautónomos*. Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/blog/que-es-wacc/#:~:text=Una%20vez%20calculado%20el%20WACC,para%20que%20puedan%20ser%20viables>.

*Instituto Colombiano Agropecuario*. (s.f.). Obtenido de <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/alimentos-para-animales.aspx>

Kalmanovitz, S. (1 de Octubre de 2023). *EL ESPECTADOR*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/opinion/columnistas/salomon-kalmanovitz/la-regla-fiscal/>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (Junio de 2023). *MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeld=%2FConexionContent%2FWCC\\_CLUSTER-](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeld=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-)

223867%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased#:~:text=La%20Regla%20Fiscal%20es%20un,sostenibilidad%20de%

Pedrosa, S. J. (20 de febrero de 2024). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-financiera-roe.html>

PETINDUSTRY. (9 de marzo de 2022). *PETINDUSTRY*. Obtenido de <https://petindustry.co/gerencia/proyecciones-pet-industry-2022/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20informe%20de%20Pol%C3%ADtica,y%20el%206%2C5%25>.

PETINDUSTRY. (17 de 01 de 2024). *PETINDUSTRY*. Obtenido de <https://petindustry.co/gerencia/el-impacto-del-ipc-2024-en-la-industria-de-animales-de-compania-en-colombia/>

SANTOS, D. (20 de 02 de 2024). *HUBSPOT*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-de-riesgos#:~:text=an%C3%A1lisis%20de%20riesgo,-,Qu%C3%A9%20es%20un%20an%C3%A1lisis%20de%20riesgos,manera%20negativa%20en%20tu%20trabajo>.

Tavella, J. M. (19 de enero de 2022). *AGICAP*. Obtenido de <https://agicap.com/es/articulo/ebitda-que-es-para-que-sirve/>

Team Asana. (9 de Octubre de 2022). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>

Torres, M. (17 de Abril de 2021). *Noticiero Contable*. Obtenido de <https://noticierocontable.com/ratios-de-rentabilidad/>

## **15. ANEXOS**

Anexo 1. Análisis Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

Anexo 2. Tablero de Control Balanced ScoreCard