



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Negocios y Derecho

Título del Reto Estratégico

Reto de Emprendimiento: Monara: consultorio y tienda veterinaria

Presentado por:

Oscar Mantilla Jaimes

Bogotá, D.C. 16 de junio de 2026



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Negocios y Derecho

Monara: consultorio y tienda veterinaria

Modalidad del Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Oscar Mantilla Jaimes

Bajo la dirección de:
Santiago Pardo Ferrer

Bogotá, D.C. 16 de junio de 2026

Contenido

Preliminares	6
Dedicatoria	7
Declaración de originalidad y autonomía	8
Declaración de exoneración de responsabilidad	9
Lista de figuras	10
Lista de tablas.....	11
Resumen Ejecutivo	12
Abstract	13
Introducción	14
1. Concepto del Negocio	17
1.1. Localización	19
1.2. Necesidad Identificada y Oportunidad de Negocio	21
1.3. Enfoque y Alcance De La Propuesta Monara.....	24
1.3.1. Misión	24
1.3.2. Visión	24
1.3.3. Objetivos.....	25
1.4. Competidores	27
1.4.1. Competencia Directa	27
1.4.2. Competencia Indirecta.....	29
1.4.3. Productores Sustitutos.....	30
2. Portafolio de Productos y/o Servicios	33
2.1 Servicios veterinarios	33
2.1.1 Consulta Externa	33
2.1.2 Consultas Domiciliarias y Virtuales (Telemedicina)	34
2.1.3 Esterilización	34
2.1.4 Farmacia	35
2.2 Líneas de Alimentos.....	35
2.3 Accesorios, Juguetes y Ropa Personalizada.....	37
2.4 Grooming	38

2.5	Fuentes de Ingreso.....	39
2.6	Portafolio de Clientes	39
3.	Caracterización General del Emprendimiento	40
3.1	Tipo de Empresa	40
3.2	Propuesta Organizacional	41
3.3	Descripción de los Procesos del Negocio.....	41
3.4	Equipos, Herramientas e Infraestructura Operativa	43
3.5	Aspectos Legales	44
3.5.1	<i>Seguros requeridos</i>	44
3.5.2	<i>Seguros del Negocio</i>	45
3.6	Propuesta de Instalaciones Físicas.....	46
3.6.1	<i>Recepción, Tienda, Auxiliar y Sala de Espera</i>	47
3.6.2	<i>Consultorio clínico multipropósito</i>	48
3.6.3	<i>Zona Húmeda y Grooming</i>	48
3.6.4	<i>Bodega y Almacenamiento</i>	48
3.6.5	<i>Baño sanitario</i>	49
3.7	Infraestructura Tecnológica y de TIC	49
4.	Descripción de los Requerimientos de Producción y Distribución	51
4.1	Gestión de Inventarios.....	51
4.1.1	<i>Políticas de Inventario</i>	52
4.1.2	<i>Modelos de Control de Inventarios</i>	52
4.2	Abastecimiento y Proveedores.....	53
4.3	Distribución de Productos y Servicios.....	53
5.	Estrategias de Financiación del Emprendimiento	54
5.1	Estrategia de Financiación	55
5.2	Destino de la Inversión	56
5.3	Fondo de Contingencia	57
5.4	Justificación de la Inversión	58
5.5	Plan Financiero.....	59
5.5.1	<i>Estado de Resultados</i>	59
5.5.2	<i>Proyección Flujo de Caja</i>	61
5.5.3	<i>Punto de Equilibrio</i>	62

5.5.4	<i>Análisis de sensibilidad</i>	63
5.5.5	<i>Indicadores de Rentabilidad: VPN y TIR</i>	64
5.5.6	<i>Balance General Proyectado</i>	65
6.	Estrategia para el Relacionamiento con los Clientes y Grupos de Interés	66
6.1	Estrategia de Marca (Branding)	66
6.1.1	<i>Identidad de la marca.</i>	66
6.1.2	<i>Historia y origen de la marca</i>	66
6.1.3	<i>Sistema de identidad visual.</i>	67
6.2	Posicionamiento	69
6.3	Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones Públicas del Emprendimiento	69
6.3.1	<i>Ecosistema de comunicación digital</i>	69
6.3.2	<i>Comunicación interna</i>	71
6.3.3	<i>Relaciones públicas y comunidad</i>	71
6.4	Proceso de Ventas y Servicios	72
6.5	Análisis competitivo	74
6.6	Estrategia de precios	78
6.7	Canales de distribución	79
6.8	Red de contactos estratégicos	80
6.9	Estrategia general de posicionamiento y difusión	82
	Referencias	85

Preliminares

Dedicatoria

A mi madre y a mis hermanos

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Reto Estratégico, en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Reto Estratégico no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Oscar Mantilla Jaimes', with a horizontal line drawn underneath the signature.

Oscar Mantilla Jaimes

Firmado en Bogotá, D.C. el 16 de junio de 2026

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Oscar Mantilla Jaimes', followed by two dots.

Oscar Mantilla Jaimes

Firmado en Bogotá, D.C. el 16 de junio de 2026

Lista de figuras

Figura 1. <i>Evolución de los nacimientos en Colombia (1998-2025)</i>	17
Figura 2. <i>Composición de los hogares en el municipio de Piedecuesta</i>	19
Figura 3. <i>Sector Miraflores de Barroblanco, Piedecuesta</i>	20
Figura 4. <i>Fachada de la Veterinaria Depelos</i>	28
Figura 5. <i>Fachada de la Veterinaria Camasota</i>	29
Figura 6. <i>Oferta de productos para mascotas de la línea Bonamigo en Tiendas Ara</i>	31
Figura 7. <i>Productos de la línea Magic Friends en Tiendas D1</i>	32
Figura 8. <i>Ejemplos de juguetes interactivos para mascotas</i>	37
Figura 9. <i>Proceso de confección de ropa para mascotas</i>	38
Figura 10. <i>Portafolio de clientes - Consumidor individual (hogares con mascotas)</i>	39
Figura 11. <i>Estructura organizacional y esquema de remuneración de Monara</i>	41
Figura 12. <i>Diagrama de flujo del proceso operativo del negocio</i>	42
Figura 13. <i>Equipos y dotación operativa</i>	43
Figura 14. <i>Marco normativo para Monara</i>	44
Figura 15. <i>Mapa de riesgos de Monara</i>	46
Figura 16. <i>Distribución funcional de Monara</i>	47
Figura 17. <i>Clasificación y sistema de almacenamiento de inventarios</i>	51
Figura 18. <i>Estructura de financiación del emprendimiento Monara</i>	55
Figura 19. <i>Logotipo oficial del emprendimiento Monara</i>	66
Figura 20. <i>Construcción narrativa de la identidad de marca de Monara</i>	67
Figura 21. <i>Sistema de identidad visual: paleta, tipografía, elementos y protección legal</i>	68
Figura 22. <i>Ecosistema de comunicación digital del emprendimiento Monara</i>	70
Figura 23. <i>Embudo comercial del emprendimiento Monara</i>	72
Figura 24. <i>Análisis de posicionamiento competitivo</i>	74
Figura 25. <i>Análisis de competidores clave</i>	75
Figura 26. <i>Matriz DOFA Monara</i>	¡Error! Marcador no definido.
Figura 27. <i>Tarifario</i>	78
Figura 28. <i>Modelo de distribución multicanal</i>	80
Figura 29. <i>Red de contactos estratégicos</i>	81
Figura 30. <i>Estrategia de posicionamiento y difusión de Monara</i>	83

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Caracterización urbana y socioeconómica del sector de localización</i>	21
Tabla 2. <i>Estructura de inversión inicial</i>	57
Tabla 3. <i>Estado de resultados</i>	59
Tabla 4. <i>Flujo de caja proyectado – Etapa inicial (oct–dic 2026)</i>	61
Tabla 5. <i>Proyección anual del flujo de caja 2027-2031</i>	62
Tabla 6. <i>Cálculo del punto de equilibrio – Escenario base (oct 2026)</i>	63
Tabla 7. <i>Análisis de sensibilidad ante variaciones en ingresos</i>	64
Tabla 8. <i>Indicadores de rentabilidad del proyecto</i>	65
Tabla 9. <i>Balance general proyectado - Cierre diciembre 2027</i>	65

Resumen Ejecutivo

Monara: consultorio y tienda veterinaria

Monara es un emprendimiento veterinario ubicado en el sector de Miraflores, al sur del municipio de Piedecuesta, Santander, que ofrece de manera simultánea consulta veterinaria preventiva, atención domiciliaria (Motovet), telemedicina, juguetes interactivos y ropa personalizada para mascotas. Esta combinación constituye su principal ventaja competitiva. Su objetivo es posicionarse como referente en bienestar animal para hogares principalmente jóvenes que se ubican en este sector en crecimiento residencial. Bajo el concepto *"Porque ellos también son familia"*, esta propuesta quiere responder a la tendencia de considerar a la mascota como parte de la familia, en el marco del aumento considerable en la venta de servicios veterinarios paralelo en un país donde cada vez nacen menos niños, pero hay más mascotas en los hogares. El proyecto se encuentra en etapa de revisión operativa y estará conformado por los miembros de una familia que pondrán sus competencias en medicina veterinaria, administración de empresas y confección artesanal para el desarrollo del mismo. El proyecto requiere de una inversión inicial de \$55.000.000, que se financiará con \$20.000.000 de capital propio y \$35.000.000 mediante crédito Bancóldex. El ejercicio financiero y las proyecciones a 2031 permiten confirmar la viabilidad de la propuesta, así como su rentabilidad y sostenibilidad en el mediano plazo.

Palabras clave: veterinaria, emprendimiento, teleconsulta, prevención, mascotas

Abstract

Monara: Veterinary Clinic and Pet Store

Monara is a family veterinary business located in the Miraflores neighborhood, in the south of Piedecuesta, Santander. It offers preventive veterinary consultations, home visits (Motovet), telemedicine, interactive toys and personalized pet clothing all in one place, which is what sets it apart from other options in the area. The goal is to become the go-to veterinary reference for young households in this growing residential sector, under the concept *"Because they are family too"*. This responds to a real trend in Colombia: fewer births every year, but more pets in homes. The project is currently in its operational preparation stage, run by family members who bring together expertise in veterinary medicine, business administration and handmade garment-making. The initial investment is \$55,000,000 COP, funded with \$20,000,000 in own capital and \$35,000,000 through a Bancóldex loan. Financial projections through 2031 confirm the viability, profitability and sustainability of the venture in the medium term.

Keywords: veterinary, entrepreneurship, teleconsultation, prevention, pets

Introducción

La dinámica de crecimiento poblacional en Colombia muestra una marcada tendencia hacia la disminución de los nacimientos de niños por año. Paralelamente, el concepto de familia se ha transformado ampliándose más allá del concepto tradicional y hoy en día las parejas optan por tener un solo hijo e incluso, de común acuerdo, se decide rechazar la paternidad y dedicar sus esfuerzos a la consolidación de una sociedad patrimonial que les permita mantener un estilo de vida aspiracional. Un estudio reciente revela que la tasa de natalidad para Colombia bajó un 14,4% entre enero y octubre de 2024, comparado con el mismo periodo en 2023. (Becerra Silva, 2024)

Sin embargo, más allá de las implicaciones futuras de estas decisiones -caso que no será objeto de análisis aquí- los hogares han optado por dar acogida a nuevos miembros en búsqueda de compañía, fidelidad y responsabilidad (Uniminuto, 2023). Son estos los animales que, adoptados o comprados como mascotas, son cada vez más considerados miembros de la familia, lo que implica mayores expectativas en términos de cuidado, bienestar y acceso a servicios de salud (Williams et al., 2020). Este cambio en la forma de relacionamiento con las mascotas ha transformado los patrones de consumo de los hogares, impulsando una mayor disposición a invertir en productos y servicios especializados, lo que a su vez genera nuevas oportunidades de negocio en sectores como la atención veterinaria, medicamentos, alimentos, juguetes y grooming (Stephens & Chafetz, 2025).

En este contexto, el presente trabajo pretende materializar esas nuevas oportunidades en un emprendimiento familiar, desde una perspectiva aplicada en el marco formativo de la Maestría en Negocios y Derecho, con el objetivo de evaluar su potencial de desarrollo como propuesta empresarial en el sector de servicios veterinarios. El municipio de

Piedecuesta, ubicado en el área metropolitana de Bucaramanga, en el departamento de Santander, se alinea con esta tendencia de crecimiento de mascotas en los hogares, por lo que se configura como un escenario pertinente para la puesta en marcha de esta iniciativa. Allí, en los nuevos sectores en expansión urbanística y en contraste con el casco antiguo del municipio, se caracteriza por una concentración de hogares mayoritariamente jóvenes con variedad de animales de compañía que son el nicho de mercado potencial para el desarrollo de esta propuesta empresarial.

Esta iniciativa nace de un acuerdo familiar orientado a rendir homenaje a un ser querido, mediante la materialización del sueño compartido de emprender un negocio propio y generar estabilidad laboral para sus integrantes. Con este propósito, un administrador de empresas con formación de maestría, un médico veterinario y una ama de casa con amplias habilidades en costura a la medida deciden articular sus competencias en el desarrollo de esta propuesta empresarial en el sector de Miraflores, al sur del municipio, una zona caracterizada por la consolidación de nuevas edificaciones verticales que posibilita la proyección de nuevos desarrollos constructivos en el corto y mediano plazo.

Así las cosas, se ha hecho una revisión del potencial mercado, la competencia directa, los posibles sustitutos, las relaciones estratégicas con otros segmentos del mercado y proveedores (laboratorios, médicos veterinarios especialistas, entre otros), el alcance, cobertura y ubicación ideal del consultorio, las eventuales herramientas tecnológicas accesibles y funcionales, acercar el servicio veterinario a la mascota y a su cuidador, e implementar estrategias de control y seguimiento de la salud animal con un enfoque preventivo, evitando intervenir únicamente cuando se presentan eventos que pongan en riesgo su vida.

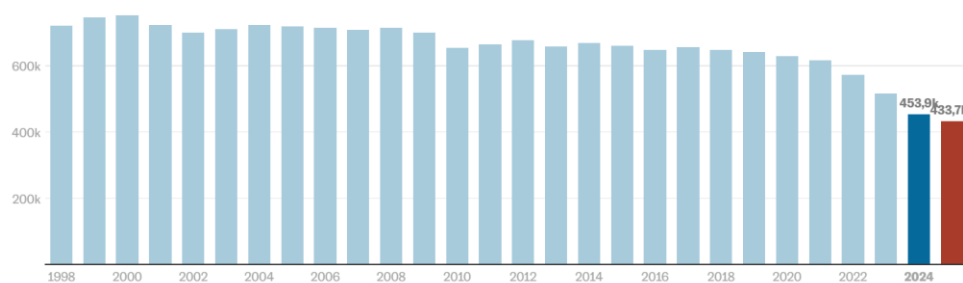
En consecuencia, este escrito desarrollará el plan de trabajo en tres fases: planeación, en la cual se revisarán los aspectos iniciales del proyecto, el plan de negocio y las proyecciones financieras, legales y de mercado de la microempresa; ejecución, que contemplará las solicitudes, trámites y aprobaciones necesarias para la puesta en marcha, así como el diseño e implementación de una campaña de expectativa dirigida a los habitantes del sector; y, finalmente, el lanzamiento, entendido como la consolidación de los elementos teóricos y prácticos con el propósito de validar la apertura y sostenibilidad del negocio en el mercado.

De este modo, el presente trabajo se plantea como un ejercicio aplicado de formulación y evaluación de una iniciativa empresarial en el sector de servicios veterinarios, que integra el análisis del contexto social, económico y territorial, así como la definición de una propuesta de valor orientada a la atención preventiva y cercana de los animales de compañía. A través del desarrollo estructurado del plan de negocio, se busca no solo identificar la viabilidad técnica, financiera y legal del emprendimiento, sino también aportar a la reflexión sobre nuevas formas de prestación de servicios veterinarios acordes con las transformaciones contemporáneas de las dinámicas familiares y el bienestar animal.

1. Concepto del Negocio

El número de nacimientos en el país ha venido presentando un notable descenso en la última década siendo los dos últimos años los de mayor impacto: en 2024 hubo 453.900 y en 2025 ocurrieron solo 433.678 con una disminución, con respecto al 2024, de 4,5% (Reynoso, 2026). Lo anterior obedece a factores de diversa índole tales como incertidumbre económica, cambios culturales y sociales y diversidad en las dinámicas de planeación familiar.

Figura 1. *Evolución de los nacimientos en Colombia (1998-2025)*



Nota: Elaboración propia con base en datos del DANE

Paralelamente a esta tendencia a la caída de nacimientos en Colombia, la tenencia de animales de compañía ha venido en aumento, tal como lo evidencia el Pet Food Institute Colombia al señalar que en 2025 entre el 60 % y el 67 % de los hogares colombianos contaba con al menos una mascota (Pet Food Institute, 2026) . Este escenario configura un mercado objetivo creciente y prometedor para el sector veterinario, al consolidar a los animales de compañía como miembros centrales del hogar y generar una mayor demanda de servicios especializados orientados al cuidado, la prevención y el bienestar animal

En coherencia con lo anterior, la propuesta de negocio será un consultorio y tienda veterinaria que tendrá por nombre o razón social MONARA, una microempresa familiar que articulará las competencias de sus miembros mediante la gestión del emprendimiento, la prestación de servicios médicos veterinarios y el desarrollo de una línea de productos personalizados para mascotas, en concordancia con las dinámicas actuales de dicho mercado.

El consultorio atenderá mascotas del sector de Barrio Blanco en el municipio de Piedecuesta y ofrecerá servicios de consulta externa, vacunación, desparasitación, farmacia, alimentos seco, húmedo y snack, juguetes importados, consulta domiciliaria, consulta virtual. Buscaremos innovar en un sector de creciente urbanización con propiedad horizontal y con familias pequeñas con y sin hijos que optan por tener mascotas como perros, gatos, aves, pequeños roedores, entre otros. Será una idea de negocio viable y redituable que ofrecerá innovación en sus procesos y servicios, comparado con la competencia.

Piedecuesta es un municipio del área metropolitana de Bucaramanga y cuenta con alrededor de 192.000 habitantes¹. Este sector al sur del municipio se caracteriza mayoritariamente por hogares unipersonales y familias de cuatro integrantes o menos, principalmente de población joven, en contraste con estereotipo tradicional ubicada, principalmente, en el centro del municipio.

La composición de los hogares, de acuerdo con la siguiente infografía del DANE en la Figura 2, evidencia una transformación en la estructura familiar del área urbana. La

¹ Cifras oficiales del DANE a 2023

composición de los hogares en este sector permite identificar cambios relevantes en la estructura familiar del área urbana, los cuales se ilustran a continuación:

A partir de esta información se observa que los hogares numerosos en el área urbana han venido decreciendo, siendo progresivamente reemplazados por hogares unipersonales (13 %), parejas (19,7 %) y familias con un solo hijo (25,1 %). Esta configuración resulta particularmente relevante para la definición del mercado objetivo del emprendimiento, sin excluir otros tipos de hogares presentes en el territorio.

Figura 2. *Composición de los hogares en el municipio de Piedecuesta*



Nota. Captura de pantalla tomada del DANE

1.1. Localización

Con el propósito de contextualizar espacialmente el proyecto, a continuación, se presenta la ubicación del sector Barro Blanco, en el municipio de Piedecuesta. Esta localización permite visualizar su relación con el entorno urbano, las principales vías de acceso y las zonas residenciales circundantes.

Tabla 1. *Caracterización urbana y socioeconómica del sector de localización*

DIMENSIÓN	CARACTERIZACIÓN	FUENTE
Clasificación del suelo	Zona de expansión urbana con desarrollo residencial planificado	PBOT Piedecuesta
Tipología urbana	Predominio de vivienda multifamiliar en conjuntos cerrados	Fincaraiz; Metrocuadrado
Estrato socioeconómico	Estrato 3 predominante	Oferta VIS – portales inmobiliarios
Perfil poblacional	Familias jóvenes y hogares de tamaño reducido	Fincaraiz; Metrocuadrado
Área de vivienda	45–60 m ² promedio	Fincaraiz
Densidad poblacional	Alta concentración de habitantes por unidad residencial	Análisis urbano sectorial
Conectividad	Acceso por vías locales con conexión al área metropolitana	Ciencuadras
Dinámica del sector	Zona en consolidación con proyectos recientes y alta rotación residencial	Metrocuadrado

Nota: Elaboración propia a partir de fuentes secundarias

1.2. Necesidad Identificada y Oportunidad de Negocio

Monara surge como oportunidad de negocio en la mente de sus fundadores quienes, por observación directa y sistemática del entorno inmediato, identifican carencias en el sector para cubrir las necesidades veterinarias de sus mascotas las cuales, deben ser la fuente principal de información para las decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución y relaciones con clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011). Esta condición, en la que los fundadores son simultáneamente usuarios del mercado que pretenden atender, constituye una ventaja estratégica en la identificación y validación de la idea del emprendimiento.

Esta oportunidad surgió de forma espontánea y fuera de lo convencional: la convicción de que en ese entorno había una necesidad por atender y la oportunidad perfecta

para suplirla: poca competencia, sector en crecimiento y familias nuevas llegando sin veterinaria de confianza establecida. En ese sentido, Sarasvathy (2001) respalda esta forma de emprender, en la que los emprendedores parten de lo que conocen, desde su área de experticia, para construir la oportunidad, antes de aplicar y usar metodologías de investigación que, si bien pueden aplicar en otros contextos, no son el único camino para identificar y validar una idea de negocio.

Esta observación directa aplicada a la competencia en el sector revela una oferta bastante limitada: en primer lugar, la veterinaria Depelos, que, si bien es el competidor más completo, solo opera bajo un modelo presencial y en la oferta de servicios publicada y verificable en el establecimiento, no incluye atención domiciliaria ni telemedicina. Además, aunque su horario es amplio, no presta atención los domingos. Camascota, por su parte, es un establecimiento multiservicio que combina servicios de corresponsal bancario, tienda de alimentos y atención animal sin especialización definida, y tampoco abre los domingos. En resumen, Miraflores, un sector con amplia proyección de crecimiento, cuenta con solo una veterinaria que no opera los domingos ni tiene domicilio ni teleconsulta.

Adicional a esto, se puede evidenciar el crecimiento residencial y poblacional que amplía el mercado potencial de Monara en el corto y mediano plazo. La propia administración municipal reconoce el sector sur de Piedecuesta como eje de expansión y desarrollo, con proyectos de inversión orientados al crecimiento urbanístico del municipio (Alcaldía de Piedecuesta, 2024). Por ende, esto representa un flujo de nuevas familias con alta probabilidad de tenencia de mascotas y sin veterinaria de confianza, sustentado en el incremento sostenido y significativo de hogares colombianos con mascotas en los últimos años (Gómez, 2024), lo cual permite a Monara ocupar ese espacio, con un modelo diseñado exactamente para ese nuevo perfil de cliente.

Sin embargo, es importante resaltar que los dueños de mascotas, principalmente en municipios de áreas metropolitanas de ciudades intermedias, acuden al médico veterinario cuando el animal presenta quebrantos de salud. La cultura de medicina veterinaria preventiva para garantizar el cuidado animal no es muy frecuente o es casi nula. Esta situación se puede validar en diversos estudios que demuestran que la frecuencia de visitas veterinarias preventivas es baja, ya que solo aproximadamente el 40% de los propietarios lleva a sus mascotas a controles anuales, lo que indica un comportamiento de prevención bajo (Bir et al., 2020).

Por lo anterior, la propuesta contempla la estrategia de “lleva el veterinario a tu mascota” con el objetivo de minimizar esta importante grieta entre la atención y la prevención, mediante el uso de tecnologías, chat con el veterinario, jornadas educativas y atención a domicilio, que permitan el acceso a servicios de atención, control, vacunación y desparasitación. Lo anterior, sumado a campañas de prevención y esterilización, en alianza con organizaciones públicas y privadas, para garantizar el cuidado de las mascotas y de sus cuidadores, como miembros de la sociedad.

Por lo tanto, este conjunto de ideas e iniciativas permite generar una mayor interacción entre el veterinario y el dueño o tenedor, mediada por la tecnología y la innovación, más allá de la mera atención presencial. Así, la propuesta brindará acompañamiento permanente a costos reducidos y competitivos frente a propuestas tradicionales. Se brindará acompañamiento permanente a costos reducidos frente a la oferta tradicional de clínicas veterinarias, considerando que los gastos asociados a la atención médica de las mascotas constituyen un factor determinante en el acceso a estos servicios (Pedraza Novoa et al., 2023). La estructura de precios estará determinada por factores como

los costos de compra/importación para lo cual se establecerán acuerdos con las compañías productoras, laboratorios y clínicas y hospitales veterinarios cercanos.

El Core principal del negocio será la atención médica veterinaria, por lo que los demás elementos que se venderán en la tienda serán elementos complementarios a dicha atención. Se llevarán a cabo análisis de oferta y demanda, revisión permanente de la TRM e inflación para garantizar mejores precios al consumidor final. La inversión inicial será con aportes de los miembros de la familia y con créditos bancarios. No se trata de competir con lo que oferta la competencia sino con lo diferente para que el cliente pueda pensar en Monara como una veterinaria de calidad, innovadora y de precios justos.

1.3. Enfoque y Alcance De La Propuesta Monara

1.3.1. Misión

La misión planteada para Monara es consolidarse como un consultorio y tienda veterinaria enfocada en el cuidado integral y accesible para mascotas en un entorno urbano moderno, mediante la oferta de servicios de alta calidad, productos y atención personalizada, implementando estrategias preventivas y de control permanente, apoyadas el uso de la tecnología y la innovación.

En línea con esta misión, su enfoque será velar por el bienestar animal, reconociendo a las mascotas como seres que sienten y apoyando a garantizar su bienestar mediante la atención profesional, integral y, además, responsable. Asimismo, la innovación será el factor diferenciador que permitirá fortalecer la cercanía, la confianza y la accesibilidad a los servicios ofertados.

1.3.2. Visión

La visión de Monara será ser la veterinaria de referencia en el sector de Miraflores, reconocida por su enfoque preventivo, por el uso de la tecnología como herramienta de

cercanía y por ofrecer servicios personalizados que van más allá de la atención tradicional, construyendo una comunidad de clientes satisfechos que se identifican con la marca y la recomiendan.

1.3.3. Objetivos

El proyecto Monara define sus objetivos en función de los distintos horizontes temporales del emprendimiento, con el propósito de orientar de manera estructurada su puesta en marcha, consolidación y proyección futura con el fin de establecer prioridades claras, facilitar la toma de decisiones y evaluar el avance del negocio en coherencia con su enfoque estratégico y operativo.

Corto plazo:

1. Ubicar y validar el local en el sector de Miraflores, en Piedecuesta
2. Identificar oportunidades e iniciativas de financiación que ofrezca el gobierno local para nuevos emprendimientos y generación de empleo.
3. Generar e implementar campañas de expectativa (sobre todo a través de redes sociales) en el sector para preparar la apertura.
4. Lograr el músculo financiero necesario para la adquisición de equipos e insumos necesarios para el funcionamiento.
5. Realizar los trámites legales pertinentes para hacer la apertura del negocio.
6. Llevar a cabo el proceso de selección para contratar una auxiliar (ojalá estudiante del área)

Mediano plazo

1. Consolidar relaciones comerciales con clínicas y laboratorios veterinarios del área Metropolitana (dependiendo del grado de complejidad) para lograr remisión de pacientes con precios competitivos.
2. Diseñar e implementar los canales de comunicación para garantizar la prestación de servicios virtuales (página web, WhatsApp)
3. Consolidar una cartera de clientes y diseñar un plan de fidelidad (consultas virtuales de control gratis, juguetes, etc.)
4. Optimizar los procesos mediante la búsqueda y contratación de servicios digitales para el archivo y gestión de historias clínicas de los pacientes.
5. Participación en campañas sociales organizadas por la alcaldía, para sensibilizar a la población sobre la importancia de la tenencia responsable de mascotas y prestar servicios de consulta, vacunación y esterilización.
6. Gestionar la compra de una motocicleta que permita incrementar las consultas a través de visitas domiciliarias (Motovet)
7. Implementar las ventas virtuales a través de canales digitales (página web, WhatsApp y Marketplace de Facebook).
8. Establecer convenios de docencia con universidades para que sus estudiantes puedan llevar a cabo prácticas profesionales.

Largo Plazo

1. Consolidar la veterinaria Monara como líder en el sector y ser reconocidos como referente principal para servicios y tienda veterinaria.
2. Proyectar y evaluar la posibilidad la apertura de un segundo local en el sector aledaño al escogido para el primer negocio.

1.4. Competidores

Desde la perspectiva de los competidores, se identifican propuestas de valor cercanas en términos de ubicación y precio, así como la presencia de productos sustitutos ofrecidos por algunas cadenas de supermercados, que pueden resultar atractivos para los clientes, aunque no cuenten con criterios de calidad y bienestar animal. En este contexto, la estrategia competitiva se orienta hacia la diferenciación basada en el servicio y el acompañamiento permanente, con el objetivo de promover el cuidado integral de la mascota a un costo accesible y fortalecer una relación de confianza y continuidad con el cliente.

1.4.1. Competencia Directa

En el sector existen dos veterinarias similares en tamaño al consultorio que se pretende crear. Si bien no son muchas, el número podría aumentar dado que es un sector en crecimiento. Sin embargo, se identifica que no todos los dueños de mascotas acuden al veterinario con regularidad sino en casos de enfermedad. Esto es una oportunidad.

- **Veterinaria Depelos:** se configura como el competidor con mayor cercanía al modelo que Monara busca desarrollar. Cuenta con una oferta de servicios que incluye atención 24 horas, urgencias, diagnóstico, procedimientos clínicos y quirúrgicos, hospitalización, medicamentos y servicios complementarios, que le permite responder a múltiples necesidades del cliente. bbbb Su ubicación sobre una de las principales vías del sector le otorga alta visibilidad y facilidad de acceso, factores que fortalecen su capacidad de atracción. Por estas características, representa el referente competitivo con mayor incidencia potencial en la captación de clientes para Monara.

Figura 4. Fachada de la Veterinaria Depelos.



Nota: Fotografía tomada por el autor

- Camascota: representa una propuesta de valor poco definida. A simple vista, el establecimiento se asocia principalmente con la venta de alimento y accesorios para mascotas, percepción reforzada por su denominación comercial. Adicionalmente, incorpora actividades no relacionadas directamente con el cuidado animal, como la prestación de servicios financieros, lo que genera ambigüedad en su posicionamiento. Esta falta de claridad en la oferta, sumada a una percepción física de descuido en el punto de atención, reduce su capacidad competitiva frente a modelos orientados al servicio integral y al bienestar animal.

Figura 5. *Fachada de la Veterinaria Camasota*



Nota: Fotografía tomada por el autor.

1.4.2. Competencia Indirecta

Los hogares de paso y las fundaciones sin ánimo de lucro representan actores que influyen de manera indirecta en la dinámica del mercado, en tanto que ofrecen servicios básicos de atención animal, campañas de vacunación, esterilización y adopción, generalmente asociadas a iniciativas sociales o institucionales. De igual forma, las jornadas públicas de salud animal contribuyen a satisfacer necesidades puntuales de la población, lo que puede incidir en la percepción del valor y la frecuencia de uso de los servicios veterinarios formales.

En el contexto colombiano, este tipo de iniciativas responde a limitaciones en el acceso a servicios veterinarios, especialmente asociadas a la capacidad de pago de los hogares, lo que ha motivado la formulación de propuestas legislativas orientadas a ampliar la cobertura del servicio, generando a su vez espacios potenciales de articulación entre el sector público y emprendimientos privados como Monara (Agrocampo, 2025).

Sin embargo, estas alternativas suelen estar orientadas a intervenciones específicas y de carácter ocasional, por lo que no garantizan un acompañamiento continuo ni un seguimiento integral de la salud de los animales de compañía. Frente a este escenario, Monara plantea una estrategia basada en la articulación con dichos actores, mediante la construcción de alianzas que permitan ampliar el alcance del proyecto y fortalecer su posicionamiento frente a un segmento de clientes que prioriza la calidad, la atención personalizada y la adopción de prácticas preventivas como parte del cuidado responsable de sus mascotas.

1.4.3. Productores Sustitutos

Piedecuesta ofrece variedad de productos sustitutos como alimentos económicos y servicios no especializados, en un contexto donde el consumo de productos para mascotas ha crecido significativamente y los hogares adoptan estrategias de ahorro en la adquisición de estos bienes (Duque, 2025). los que venden superficies de venta retail existentes en el sector como son Ara, D1 y los que se comercializan a granel en la plaza de mercado del municipio. Si bien el mercado de Monara se enfoca en un nicho de mercado diferente sí existe el riesgo de perder la fidelización si no se garantizan referencias en stock y el cliente se ve obligado a acudir a estos sustitutos. La clave es fomentar el consumo de productos adecuados y específicos para cada tipo de mascota y formar el cuidado y bienestar de cada animal dependiendo de su raza, edad y cuadro de salud. La revisión detallada de estos sustitutos contempla:

- **Supermercados ARA: Línea Para el sector de mascotas,** Ara ha desarrollado la línea Bonamigo “La familia que elegimos” que comercializa alimentos secos y húmedos

para perros y gatos junto con productos de aseo, consolidándose como un sustituto directo en la categoría de insumos básicos para mascotas.

Figura 6. *Oferta de productos para mascotas en Tiendas Ara*

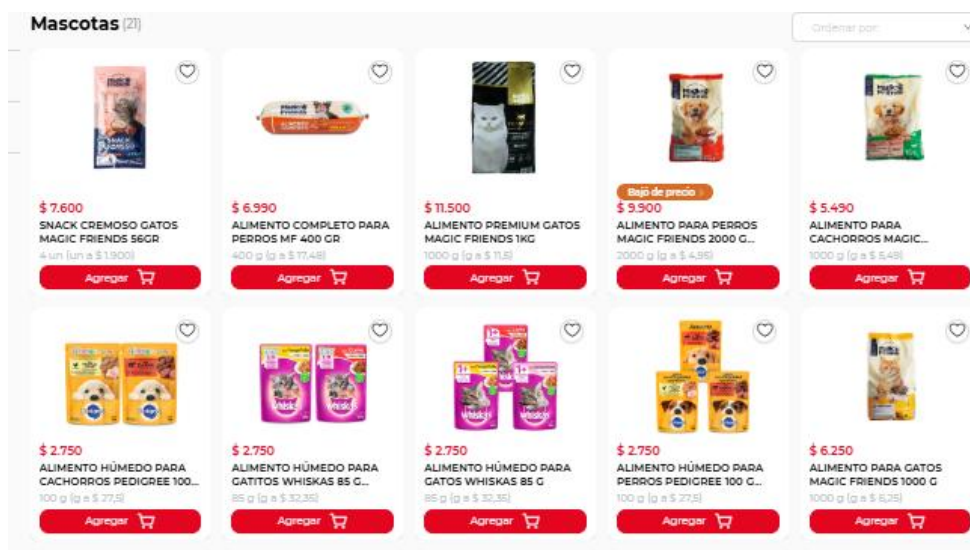


Nota. Captura de pantalla tomada del catálogo online de Tiendas Ara.

No obstante, su alcance se restringe a la provisión de bienes de consumo, sin incursionar en el ámbito de los servicios especializados, lo que marca una diferencia sustancial frente a Monara, cuyo valor estratégico reside en la oferta integral de acompañamiento y soluciones de cuidado, orientadas a generar experiencias y relaciones de largo plazo con los propietarios de mascotas.

- Supermercados D1: Cuenta con la línea Magic Friends, con la que D1 actúa como sustituto desde una lógica de consumo básico orientado al precio, ofreciendo alimento seco y húmedo para perros y gatos, así como accesorios esenciales. Tiene la ventaja de contar con supermercados en todo el país, con precios competitivos, pero con calidad cuestionable. Así, su enfoque permanece en la transacción y la reposición, con limitada diferenciación en valor agregado, especialización o acompañamiento.

Figura 7. *Productos de la línea Magic Friends en Tiendas D1*



Nota. Captura de pantalla tomada del catálogo online de Tiendas D1

- Producto a granel:** Los productos a granel comercializados en la plaza de mercado y tiendas agropecuarias funcionan como sustitutos desde una oferta indiferenciada de alimento para animales, vendida por peso y sin segmentación específica. Aunque estos productos son adquiridos ocasionalmente para perros y gatos, su formulación está orientada principalmente a animales de producción o granja, por lo que no responde a los requerimientos nutricionales, sanitarios ni de bienestar propios de las mascotas. Esta condición los ubica como una alternativa funcional limitada, distante de una propuesta especializada y responsable como la que plantea Monara.

2. Portafolio de Productos y/o Servicios

Los productos y servicios que se ofertarán en Monara como consultorio y tienda veterinaria estarán enmarcados en la cercanía y confianza entre el profesional veterinario y los tenedores o dueños de mascotas, garantizando calidad e innovación, así:

2.1 Servicios veterinarios

2.1.1 Consulta Externa

Dentro de la estructura de los servicios de salud veterinaria se reconocen, en orden jerárquico, los hospitales, las clínicas y los consultorios. En este nivel de atención, Monara se proyecta como un consultorio veterinario que cuenta con un médico veterinario de planta y un auxiliar, orientado a la atención cercana, continua y preventiva de los animales de compañía.

La consulta externa presencial estará dirigida al diagnóstico, la prevención y el tratamiento de enfermedades en animales de compañía, reconociendo la consulta como un espacio central para la construcción de confianza entre el profesional, la mascota y su cuidador. Durante la consulta, el veterinario hará una revisión completa del estado de salud de la mascota, abrirá o complementará la historia clínica y hará el respectivo examen físico. De ser necesario, se solicitarán exámenes complementarios tales como pruebas de laboratorio, imágenes, ecografías, los cuales se ofrecerán de manera directa o a través de convenios interinstitucionales.

Adicionalmente, este escenario permitirá identificar señales de alarma, así como establecer planes de vacunación, desparasitación, orientación nutricional y acompañamiento a patologías agudas o crónicas, fortaleciendo un enfoque preventivo y de cuidado continuo.

2.1.2 Consultas Domiciliarias y Virtuales (Telemedicina)

La consulta a domicilio será una estrategia clave de carácter ambulatorio gracias a la adquisición y puesta en marcha de una “Motovet”, entendida como una motocicleta equipada con insumos básicos para la atención veterinaria en el hogar de la mascota, de forma rápida y eficiente. Este vehículo facilitará la rápida prestación del servicio bajo el lema “*llevar el veterinario a la mascota*”. Como resultado, los tiempos de desplazamiento se reducirán al tiempo que aumentará la cobertura de la veterinaria en el sector.

Esta Motovet será equipada con los elementos básicos para la atención domiciliaria, así como algunos medicamentos, materiales para sutura y curación y elementos de protección para el veterinario. Todo esto será transportado garantizando las condiciones de higiene y bioseguridad de rigor.

Asimismo, la Teleconsulta será un servicio que se prestará en tiempo real mediante el uso de plataformas digitales que permitan videollamada tales como WhatsApp, zoom, meet o teams. Este servicio permitirá ofrecer orientación profesional sin necesidad de desplazarse al consultorio, a menor costo que una cita presencial y de forma más cómoda y rápida, en casos que no requieran intervención urgente (Hernández, 2024). Facilitará el seguimiento postoperatorio, aclarar dudas sobre conducta, uso de medicamentos o alimentación, primeros auxilios, interpretación de exámenes clínicos y recomendaciones generales.

2.1.3 Esterilización

La esterilización es, además de un servicio, una necesidad que mejora la calidad de vida de los animales en casa. Contrario a lo que se cree y más allá de evitar cachorros no deseados, la esterilización minimiza los comportamientos relacionados con las hormonas, tales como la agresividad, el estrés, la territorialidad, las escapadas de casa y la monta y

mejora sustancialmente la convivencia del animal con los humanos (Riera, 2022). Pero no se trata de un capricho sino de una estrategia de cuidado que actúa en doble vía: calidad de vida para la mascota al reducir la acción de las hormonas y tranquilidad para las familias como tenedores responsables que actúan de forma preventiva minimizando el riesgo de aparición de enfermedades en el largo plazo.

Además de los procedimientos de esterilización, se podrán realizar procedimientos menores ambulatorios bajo condiciones controladas. Aquellos casos que impliquen mayor complejidad serán remitidos a clínicas veterinarias aliadas.

2.1.4 Farmacia

La farmacia de Monara servirá para suplir las necesidades de atención del ejercicio de prevención, acción y reacción, como parte de una oferta integral de servicios para el cuidado de perros, gatos, roedores y otras mascotas. Contará con los medicamentos que, a criterio del veterinario y de estándares del sector, serán parte de la respuesta que brindará el experto en la atención y estarán tanto para el uso cotidiano como para la venta. En su portafolio se incluirán:

- ✓ Antibióticos, bajo prescripción, para el manejo de infecciones bacterianas.
- ✓ Antiparasitarios internos y externos, efectivos y seguros.
- ✓ Suplementos vitamínicos adaptados a diferentes etapas y condiciones de vida.
- ✓ Analgésicos y antiinflamatorios para el control del dolor y la inflamación.
- ✓ Productos dermatológicos y oftálmicos para el cuidado de la piel, los ojos y los oídos.

2.2 Líneas de Alimentos

La idea de negocio de Monara contará con una línea de alimentos para mascotas orientada a ofrecer variedad y disponibilidad de productos adecuados a las necesidades nutricionales de los animales de compañía, considerando su etapa de vida, condición de

salud y recomendaciones generales del médico veterinario. Esta oferta busca facilitar el acceso a marcas y presentaciones especializadas dentro del entorno local, complementando el servicio veterinario sin competir exclusivamente por precio con otras alternativas del mercado, y respaldando decisiones de alimentación más informadas por parte de los cuidadores.

- **Seco:** es el comúnmente llamado croquetas y son los más disponibles en el mercado. Se conservan bien, ayudan a mantener la higiene dental y se ofrecen en diferentes presentaciones que van, desde la media libre y bolsas de 5 y 10 kilos. Se comercializan en supermercados, tiendas veterinarias, internet, etc. Esta categoría incluye snacks y galletas que se dan a la mascota (perro y gatos, principalmente) como premio y motivación.
- **Húmedo:** se comercializan en bolsas, latas y sachets y son procesados a partir de diferentes proteínas) carne, pollo, pescado, mariscos, etc. Suelen emplearse para ayudar a mascotas en procesos de recuperación y con algunos problemas digestivos. Se recomienda dar a las mascotas alimento húmedo con la regularidad aconsejada por el veterinario, dependiendo del tipo de mascota, su estado de salud, edad y raza.
- **Snacks y premios:** diseñados para complementar la alimentación, fortalecer el vínculo entre humanos y mascotas, y apoyar su bienestar físico y emocional. Se ofrecerán como alternativas saludables y seguras que podrán usarse en el entrenamiento, como refuerzo positivo o simplemente como una muestra de cariño. Monara complementará esta oferta con asesoría sobre su uso adecuado, cantidad diaria recomendada y elección según edad o condición médica.

2.3 Accesorios, Juguetes y Ropa Personalizada

En la línea comercial de la veterinaria, se contará con una amplia oferta de:

- **Accesorios:** línea variada de accesorios prácticos y estéticamente pensados para facilitar la convivencia diaria con las mascotas. Desde collares y arneses ajustables hasta comederos, dispensadores de bolsas y camas. Se caracterizarán por su funcionalidad, durabilidad, precio y diseño amigable. Se brindará asesoría para elegir los accesorios más adecuados según la etapa de vida, tamaño y necesidades de sus compañeros peludos.
- **Juguetería innovadora:** oferta de juguetes innovadores, importados y tradicionales, a precios accesibles.

Figura 8. *Ejemplos de juguetes interactivos para mascotas*

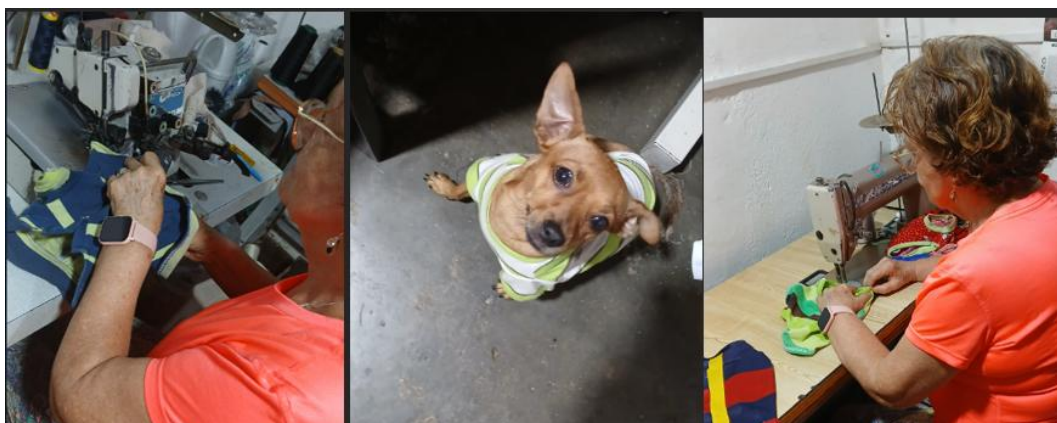


Nota. Imágenes referenciales de juguetes interactivos para mascotas

Se priorizarán artículos que estimulen el instinto, la inteligencia y el bienestar emocional de perros, gatos y pequeños roedores, desde juguetes interactivos que promuevan el juego activo y el desarrollo cognitivo, hasta opciones que ayuden a reducir el estrés y la ansiedad. Cada producto buscará generar experiencias enriquecedoras para las mascotas. Esta línea será ideal para quienes desean ofrecer algo nuevo y estimulante sin salirse del presupuesto.

- **Ropa para mascotas** (personalizada y standard): Uno de los diferenciales de Monara será su servicio de confección de ropa personalizada para mascotas. La madre del médico veterinario y del estudiante de maestría será quien confeccione cada prenda, adaptada a las medidas exactas y al estilo deseado por el dueño. Se ofrecerán desde abrigos y camisetas hasta disfraces y accesorios temáticos, todos fabricados con dedicación, telas cómodas y diseños únicos. Esta propuesta no solo permitirá vestir a las mascotas con estilo, sino también apoyar un emprendimiento familiar que combina cariño, creatividad y cercanía. También se tendrá ropa estándar disponible.

Figura 9. *Proceso de confección de ropa para mascotas*



Nota. Confección artesanal de ropa estándar y personalizada para mascotas.

2.4 Grooming

El grooming para mascotas se refiere al conjunto de técnicas de peluquería que se realizan en mascotas para mantenerlas limpias, saludables y con un buen aspecto. Es una tendencia que tiene gran acogida ya que ellos, por cuestiones de tiempo y espacio, prefieren encargar esta labor a un especialista. Se ofrecerá en el local y a domicilio (principalmente

para gatos). Incluye baño y secado, corte de pelo, desenredado (recuperación de manto), limpieza de oídos y orejas, corte de uñas, y limpieza de genitales. Esta es una línea de negocio bastante atractiva ya que los insumos requeridos son mínimos y el retorno de la inversión es considerable.

2.5 Fuentes de Ingreso

Monara estará enfocada en atender las necesidades que surgen por la tenencia de mascotas, en hogares de estrato 3 (medio bajo y medio, respectivamente). En ese sentido, el objetivo es ofrecer precios asequibles sin olvidar a aquellos tenedores que estarían dispuestos a invertir en alimentos de una categoría superior. Así las cosas, Monara garantizará el ingreso mediante los cinco segmentos arriba descritos y que comprende los servicios veterinarios, farmacia, alimentos, accesorios y grooming.

2.6 Portafolio de Clientes

Monara identifica dos segmentos de clientes claramente diferenciados, estos son:

Figura 10. Portafolio de clientes - Consumidor individual (hogares con mascotas)

CONSUMIDOR INDIVIDUAL (HOGARES CON MASCOTAS)		 Dimensión Caracterización	Consumidor individual (hogares con mascotas)
		 Rango de edad	25 a 55 años (segmento prioritario, no excluyente)
		 Género	Hombres y mujeres
		 Localización	Barrio Blanco y sectores aledaños del municipio de Piedecuesta
		 Estrato socioeconómico	Estrato 3 predominante (vivienda de interés social y propiedad horizontal)
		 Ingresos del hogar	Bajos a medios (1 a 3 salarios mínimos por hogar), con presencia de ingresos combinados en parejas; priorizan la relación valor-beneficio en sus decisiones de consumo
		 Ocupación	Técnicos, tecnólogos, profesionales jóvenes, trabajadores del sector servicios y comercio, empleados públicos y privados, emprendedores y amas de casa
		 Nivel educativo	Básico, técnico, tecnológico o universitario
		 Comportamiento de consumo	Valoran el bienestar de sus mascotas como parte del núcleo familiar; buscan confianza, cercanía y servicios veterinarios accesibles, con apertura a productos premium de manera ocasional cuando perciben valor agregado

Nota. Segmento prioritario del emprendimiento.

Estos están definidos a partir de sus características demográficas, organizacionales y de comportamiento de consumo, los cuales orientan la propuesta de valor, la definición de las fuentes de ingreso y las estrategias de relacionamiento del emprendimiento

Cuadro 3. Portafolio de clientes – Consumidor institucional

		Dimensión Caracterización Consumidos: Institucional (empresarial y organizacional) Tipo de cliente: Empresa / organización / similares
Descripción	Administradores de propiedad horizontal, gerentes y/o directivos de organizaciones públicas o privadas que buscan alianzas para la realización de jornadas de vacunación, desparasitación, educación en tenencia responsable y convenios especiales orientados al bienestar de las comunidades o residentes a su cargo.	
Industria	Administración de propiedad horizontal y organizaciones públicas y privadas.	
Localización	Municipio de Piedecuesta y municipios cercanos, con énfasis en zonas urbanizadas en crecimiento.	
Tamaño	Pequeñas, medianas y grandes organizaciones con comunidades definidas.	
Etapas del negocio	Mediano plazo.	
Ingresos / Ventas	Ingresos derivados de convenios institucionales, contratos por jornada, paquetes de servicios colectivos y acuerdos de prestación periódica, con énfasis en la generación de valor comunitario y sostenibilidad operativa.	
Cuota de mercado estimada	Representa aproximadamente entre el 10 % y el 20 % del total proyectado, con alto potencial de fidelización y difusión mediante comunicación comunitaria y voz a voz.	

Nota: Segmento complementario basado en alianzas institucionales.

3. Caracterización General del Emprendimiento

3.1 Tipo de Empresa

Forma jurídica: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)

Ubicación: Piedecuesta, Santander, Colombia

Objeto social: Consultorio y tienda veterinaria con prestación de servicios

complementarios de atención médica, comercialización de productos para mascotas, ropa personalizada y asesoría en salud animal.

3.2 Propuesta Organizacional

A partir de la línea de servicios definida para el proyecto, se establece la siguiente estructura organizacional, diseñada para soportar la operación del consultorio y la prestación de los servicios veterinarios contemplados.

Figura 11. Estructura organizacional y esquema de remuneración de Monara

Cargo	Rol estratégico u operativo	Tipo de vinculación	Dedicación	Remuneración estimada
 Gerente General	Dirección estratégica del negocio, planeación, finanzas, mercadeo, alianzas y control administrativo. Lidera la visión empresarial y el crecimiento de MONARA.	 Término fijo	 Medio tiempo (teletrabajo)	 \$3.500.000 COP
 Médico Veterinario	Consulta clínica, atención preventiva, procedimientos básicos, orientación nutricional y participación en jornadas comunitarias. Responsable técnico y sanitario del consultorio.	 Término indefinido	 Tiempo completo	 \$4.500.000 COP
 Asistente Veterinario	Apoyo clínico y administrativo, atención al cliente, manejo de agenda, grooming básico y apoyo en ventas de tienda.	 Término indefinido	 Tiempo completo	 \$2.000.000 COP
 Modista / Diseñadora de ropa para mascotas	Diseño y confección de prendas personalizadas y estándar para mascotas, fortaleciendo la línea diferencial de MONARA.	 Pago a destajo	 Por demanda	 \$20.000 – \$40.000 COP por prenda
 Contador Público	Gestión contable, tributaria y asesoría financiera para cumplimiento legal y apoyo en toma de decisiones.	 Prestación de servicios	 Mensual	 \$600.000 – \$900.000 COP
 OBSERVACIONES ESTRATÉGICAS	 La estructura está diseñada para una microempresa veterinaria familiar con enfoque en eficiencia operativa y crecimiento gradual.	 El modelo combina cargos estratégicos, operativos y servicios tercerizados, permitiendo controlar costos fijos en etapas iniciales.	 La inclusión de la línea de confección para mascotas fortalece el componente diferenciador y genera una fuente adicional de ingresos.	 El esquema facilita una futura expansión hacia servicios especializados, comercio electrónico y atención domiciliaria.

Nota: Elaboración propia con estimaciones salariales del mercado local.

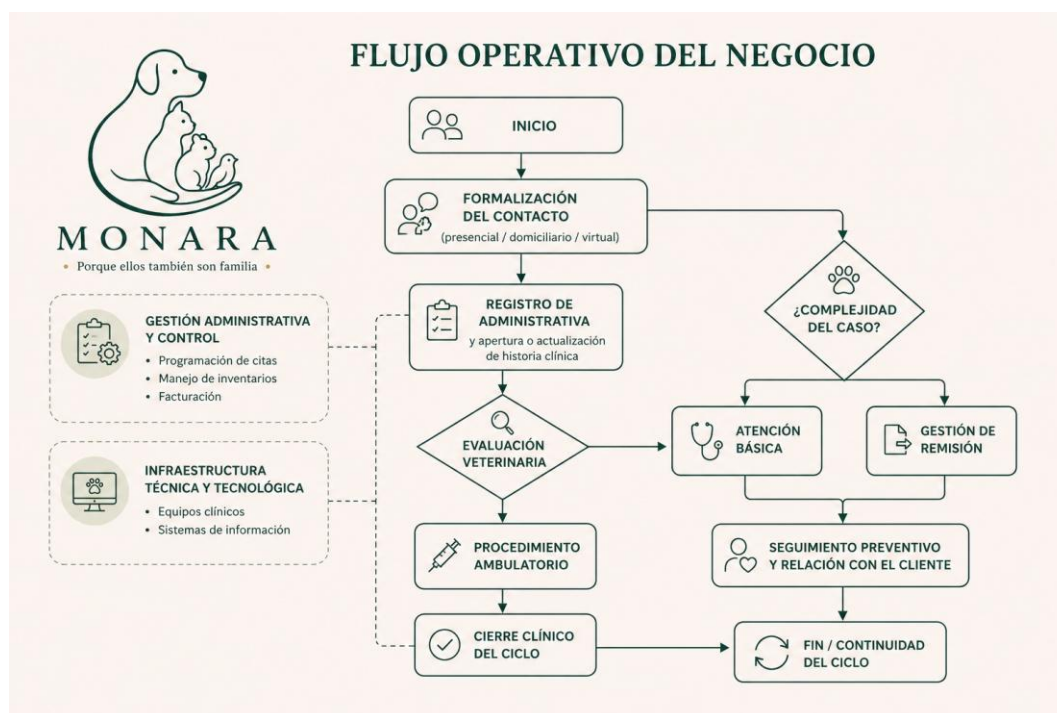
Esta organización permite que las funciones administrativas, clínicas y operativas se articulen alrededor del servicio veterinario, facilitando una atención enfocada en la prevención, el seguimiento y la cercanía con el cuidador, sin introducir complejidad innecesaria en la operación.

3.3 Descripción de los Procesos del Negocio

Con el propósito de ilustrar el funcionamiento operativo del emprendimiento, se presenta el diagrama de flujo del proceso del negocio el cual permite visualizar las principales etapas de la atención veterinaria y los puntos de decisión asociados al tipo de

servicio requerido, articulando la atención clínica, el diagnóstico, la intervención terapéutica y el seguimiento al cliente:

Figura 12. Diagrama de flujo del proceso operativo del negocio



Nota. Elaboración propia.

Este proceso operativo de Monara inicia con la recepción del cliente y el registro de la mascota en el sistema. Posteriormente se realiza la consulta médica en la que se evalúa el estado de salud del paciente. A partir del diagnóstico, dependiendo de la complejidad, el flujo del servicio se divide en tratamiento inmediato, remisión a servicios especializados o seguimiento preventivo. Finalmente, el proceso concluye con medicación, facturación y programación de controles, asegurando la continuidad en la atención. Así, se garantiza una atención integral, flexible y orientada a la prevención, diferente al modelo tradicional.

3.4 Equipos, Herramientas e Infraestructura Operativa

Para hacer realidad esta idea de negocio familiar, se identifican los requerimientos técnicos necesarios para su adecuada ejecución, a saber:

Figura 13. Equipos y dotación operativa

Categoría	Equipo / Herramienta	Descripción	Fase del proceso donde se utiliza
 Diagnóstico clínico	Estetoscopio	Instrumento para auscultar sonidos cardíacos y pulmonares.	Evaluación veterinaria
	Otoscopio / Oftalmoscopio	Permite examinar oídos y ojos durante la consulta.	Evaluación veterinaria
	Termómetro digital infrarrojo	Medición de temperatura sin contacto directo.	Evaluación veterinaria
	Ecógrafo portátil	Evaluación de órganos internos y gestaciones.	Apoyo diagnóstico
	Mesa de examen	Superficie para la atención clínica de mascotas.	Evaluación / Atención básica
	Balanza digital	Peso del animal para diagnóstico y dosificación.	Evaluación veterinaria
 Equipos de laboratorio	Microscopio óptico	Análisis de muestras biológicas.	Apoyo diagnóstico
	Centrífuga de laboratorio	Separación de componentes de muestras líquidas.	Apoyo diagnóstico
	Analizador clínico	Lectura y procesamiento de muestras.	Apoyo diagnóstico
	Refrigerador clínico	Conservación de vacunas y medicamentos.	Apoyo diagnóstico / Gestión
 Equipos quirúrgicos	Mesa de cirugía ajustable	Superficie para procedimientos quirúrgicos.	Procedimiento ambulatorio
	Lámpara quirúrgica LED	Iluminación especializada en intervenciones.	Procedimiento ambulatorio
	Autoclave	Esterilización de instrumentos médicos.	Bioseguridad (transversal)
	Monitor multiparamétrico	Control de signos vitales del paciente.	Procedimiento / Recuperación
	Máquina de anestesia inhalatoria	Administración controlada de anestesia.	Procedimiento ambulatorio
	Jaulas de recuperación	Espacios para recuperación postoperatoria.	Recuperación / Seguimiento
 Gestión y administración	Computador con software veterinario	Gestión de historias clínicas, citas e inventarios.	Transversal a todo el proceso
	Impresora multifuncional	Emisión de recetas y documentos administrativos.	Gestión administrativa
	Sistema de almacenamiento en la nube	Respaldo seguro de información clínica y administrativa.	Transversal

Nota. Elaboración propia.

Estos recursos permiten materializar cada una de las etapas del flujo de atención veterinaria de manera estratégica y conforme a las necesidades operativas, clínicas y administrativas del emprendimiento, garantizando la articulación entre la prestación del servicio, la capacidad operativa del consultorio y el cumplimiento de los estándares de calidad, bioseguridad y control sanitario.

3.5 Aspectos Legales

El desarrollo del emprendimiento Monara implica el cumplimiento de un conjunto de disposiciones legales, sanitarias y administrativas que regulan tanto su constitución como la prestación de los servicios veterinarios. tales como:

Figura 14. Marco normativo para Monara



Nota. Elaboración propia a partir de la normativa vigente aplicable

Estas normas garantizan el adecuado funcionamiento del negocio, la protección de los usuarios y el bienestar animal, así como el cumplimiento de los estándares de calidad y bioseguridad exigidos.

3.5.1 Seguros requeridos

Adicional a la normativa, Monara incorpora una estrategia de gestión del riesgo orientada a proteger la operación, los activos y la responsabilidad profesional frente a terceros, considerando la naturaleza clínica y comercial del servicio veterinario. Así las

cosas, los seguros constituyen un elemento clave para garantizar la sostenibilidad del negocio y mitigar riesgos operativos, legales y financieros, resultado de la prestación del servicio.

A continuación, se presentan los principales seguros requeridos para el adecuado funcionamiento del emprendimiento:

3.5.2 Seguros del Negocio

- Seguros de responsabilidad civil profesional (RC profesional): cubre posibles errores u omisiones en el ejercicio de la práctica veterinaria que puedan generar afectaciones a la salud de las mascotas atendidas, reduciendo el impacto financiero derivado de reclamaciones o acciones legales.
- Seguro de responsabilidad civil del negocio: protege frente a daños que puedan ocasionarse a terceros (personas, animales o bienes) dentro de las instalaciones del establecimiento o en desarrollo de la actividad comercial, incluyendo incidentes derivados del manejo de mascotas.
- Seguro multirriesgo de comercio: es una póliza que cubre riesgos asociados a la estructura física, equipos, inventarios y los activos de la empresa, en caso de eventos como incendios, terremotos, robos, entre otros.

Estas pólizas garantizan la cobertura a los riesgos asociados a la operatividad del negocio, especialmente en lo que refiere a la prestación de servicios veterinarios.

Constantemente se validará, de acuerdo con las nuevas normativas, la pertinencia de adquirir nuevas. Todo esto en pro de la seguridad de todo el equipo de Monara, sus pacientes, tenedores e infraestructura.

Bajo este enfoque preventivo, en la siguiente figura se presentan los eventuales riesgos que se pueden presentar y el mecanismo de mitigación en el marco de los seguros que se acaban de describir:

Figura 15. Mapa de riesgos de Monara

 RIESGO IDENTIFICADO	 IMPACTO	 PROBABILIDAD	 NIVEL DE RIESGO	 MECANISMO DE COBERTURA / MITIGACIÓN
 Error en diagnóstico o tratamiento veterinario	Alto	Medio	 Alto	 Seguro de responsabilidad civil profesional
 Accidentes dentro del establecimiento	Alto	Medio	 Alto	 Seguro de responsabilidad civil del negocio
 Daños a equipos o infraestructura	Alto	Bajo	 Medio	 Seguro de bienes o comercio
 Robo o pérdida de inventarios	Medio	Medio	 Medio	 Seguro de bienes o comercio
 Incidentes en servicios domiciliarios	Alto	Bajo	 Medio	 Seguro de responsabilidad civil profesional
 Accidentes laborales del personal	Medio	Bajo	 Bajo	 ARL y seguridad social

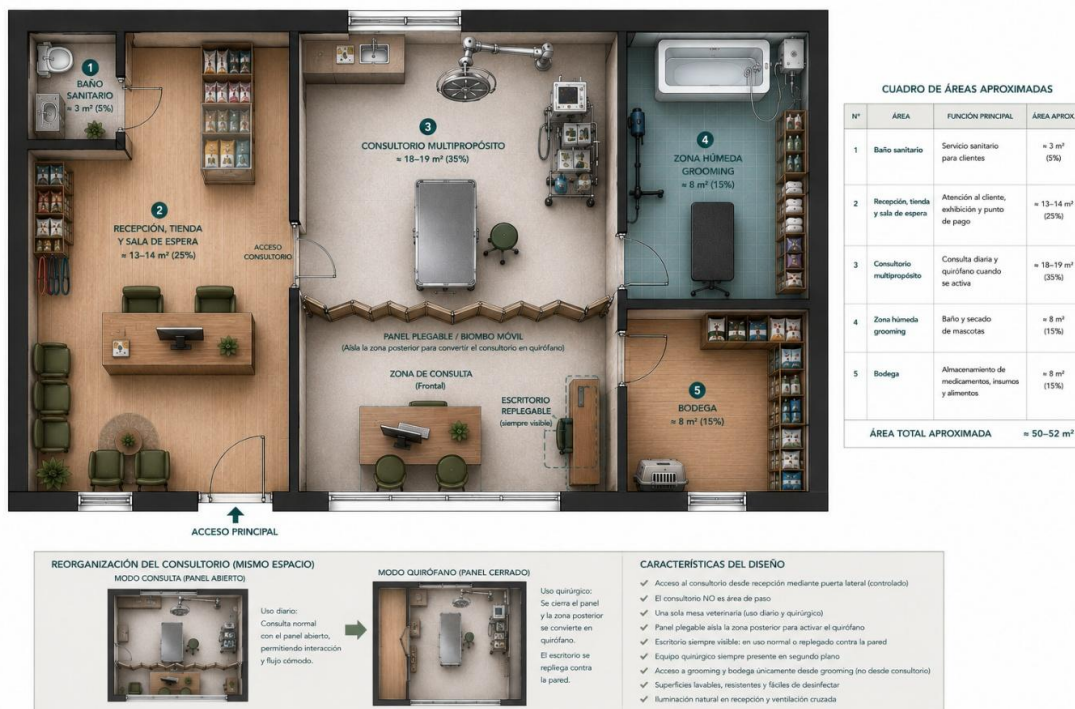
Nota. Elaboración propia

3.6 Propuesta de Instalaciones Físicas

Para sus inicios, se ha pensado que un área de 50 metros cuadrados sería suficiente para hacer la distribución locativa de los diferentes servicios ofertados por Monara. Este es el punto de partida para iniciar con la optimización de costos dado que, basados en las ofertas del sector en términos inmobiliarios, un espacio de dicha área es adecuado y de fácil consecución.

En consecuencia, se propone una distribución de espacios, diseñada bajo criterios de funcionalidad, circulación eficiente, bioseguridad, experiencia del cliente y aprovechamiento, así:

Figura 16. Distribución funcional de Monara



Nota. Elaboración propia

3.6.1 Recepción, Tienda, Auxiliar y Sala de Espera

En esta área se concentrarán las principales actividades de atención al cliente y exhibición comercial, por lo que contará con un mostrador principal destinado a la recepción y facturación de los servicios. Asimismo, se dispondrán exhibidores para alimentos, snacks, accesorios y juguetes para mascotas, fortaleciendo la experiencia de compra y la visibilidad de los productos ofrecidos por MONARA. El espacio también incluirá una zona de espera cómoda para clientes y sus mascotas, así como material educativo y promocional relacionado con el cuidado animal, prevención y servicios veterinarios ofrecidos por el establecimiento.

3.6.2 Consultorio clínico multipropósito

El consultorio clínico multipropósito será el espacio destinado a la prestación de consulta externa, vacunación, desparasitación, atención preventiva, toma de muestras y procedimientos ambulatorios menores. Este contará con los elementos básicos requeridos para la atención veterinaria, entre ellos mesa de examen, lavamanos, balanza, nevera para biológicos, computador y mobiliario clínico. Los procedimientos de mayor complejidad y los casos que requieran hospitalización serán remitidos a clínicas veterinarias aliadas, en coherencia con el enfoque preventivo y ambulatorio de Monara.

3.6.3 Zona Húmeda y Grooming

La zona húmeda y de grooming será un espacio funcional destinado al baño, secado y cuidado básico de las mascotas, así como a la limpieza y desinfección de implementos utilizados en la operación diaria. Este espacio contará con puntos hidráulicos, superficies lavables y los elementos necesarios para prestar servicios básicos de higiene y estética animal, complementando la oferta de servicios de Monara y fortaleciendo la experiencia integral del cliente.

3.6.4 Bodega y Almacenamiento

La bodega y zona de almacenamiento estarán destinadas a la organización y conservación de medicamentos, alimentos, accesorios, productos de limpieza e insumos clínicos necesarios para el funcionamiento de Monara. Este espacio permitirá mantener un adecuado control del inventario y garantizar condiciones apropiadas de almacenamiento, facilitando la operación diaria y el abastecimiento oportuno de los diferentes servicios ofrecidos.

3.6.5 Baño sanitario

El baño sanitario será un espacio independiente destinado al uso del personal y, eventualmente, de los clientes, garantizando condiciones adecuadas de higiene y salubridad dentro del establecimiento. Su inclusión responde a los requerimientos básicos de funcionamiento y bienestar necesarios para la operación diaria de Monara.

3.7 Infraestructura Tecnológica y de TIC

La infraestructura tecnológica del emprendimiento Monara constituye un componente estratégico fundamental para la optimización de los procesos operativos, la gestión de la información clínica y el fortalecimiento de la relación con el cliente. En este sentido, el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) permite mejorar la eficiencia administrativa, la trazabilidad de los servicios y la accesibilidad a la atención veterinaria, en la medida en que su implementación estratégica contribuye a optimizar las actividades de la organización y a generar valor para el cliente, constituyéndose así en un factor relevante para la construcción de ventajas competitivas (Porter, 1985).

En el ámbito operativo, el emprendimiento integrará un sistema de gestión veterinaria de tipo básico en la nube, que permitirá el registro y control de historias clínicas, el agendamiento de citas, la administración de inventarios y los procesos de facturación. Actualmente, existen en el mercado diversas soluciones con estas características, tales como Vetlogy, OkVet, Recorvet y GUMI, entre otras, las cuales operan bajo modelos de suscripción accesibles y no requieren inversiones significativas en infraestructura tecnológica y que, dado que operan en la nube, la gestión de la información se encuentra integrada dentro de la misma plataforma, garantizando su almacenamiento, disponibilidad y respaldo automático. Esto permite asegurar la continuidad operativa del negocio y la

protección de la información clínica y administrativa, sin requerir infraestructura tecnológica adicional, en cumplimiento de la normativa vigente en materia de protección de datos personales.

En complemento a lo anterior, la infraestructura tecnológica se soporta en un conjunto básico de herramientas y dispositivos que permiten materializar el uso de las TIC :

- ✓ Computador principal para la gestión operativa del emprendimiento.
- ✓ Red interna (LAN/WiFi)
- ✓ Página web con de agendamiento de citas, servicios y contenido educativo.
- ✓ Presencia en redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok) como canal de promoción, educación y fidelización de clientes.
- ✓ Herramientas de marketing digital orientadas a la difusión de servicios y posicionamiento local del emprendimiento.
- ✓ Sistema de pagos electrónicos que incluye datáfono y facturación electrónica.

4. Descripción de los Requerimientos de Producción y Distribución

La operación del emprendimiento Monara requiere la articulación eficiente de los procesos de abastecimiento, almacenamiento, control de inventarios y distribución de productos y servicios, con el fin de garantizar la continuidad en la prestación del servicio veterinario y la disponibilidad oportuna de insumos. Por lo tanto, se define un sistema de gestión operativa orientado a la eficiencia, el control de costos y la adecuada rotación de inventarios, acorde con la naturaleza del modelo de negocio.

4.1 Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios se estructura a partir de la clasificación de los insumos según su naturaleza, condiciones de almacenamiento y nivel de rotación, asegurando su disponibilidad y conservación. En este sentido, se diferencian categorías como medicamentos, biológicos, alimentos, insumos médicos y productos de apoyo, cada uno con requerimientos específicos de manejo.

Figura 17. *Clasificación y sistema de almacenamiento de inventarios*

CLASIFICACIÓN	ELEMENTOS	TIPO DE ALMACENAMIENTO
 Medicamentos controlados y de uso frecuente	Antibióticos, antiinflamatorios, analgésicos, antiparasitarios.	 Estanterías cerradas con control de humedad y temperatura
 Biológicos	Vacunas	 Refrigeración
 Insumos quirúrgicos	Jeringas, guantes, gasas, anestésicos.	 En cajones con control de humedad
 Alimentos y snacks	Marcas y formatos (premium, super premium, básico).	 En estanterías con control de temperatura
 Ropa Personalizada y accesorios	Tallas y diseños	 En cajones por tipo de prenda colores, tallas y diseños
 Repuestos de equipos y consumibles	Para equipos, filtros y reactivos	 En cajones

Nota. Elaboración propia

4.1.1 Políticas de Inventario

Para el control del inventario, se contemplan criterios de rotación de productos, niveles mínimos de stock y condiciones de almacenamiento, que se operacionalizan mediante herramientas de control como el sistema de niveles tipo semáforo y la aplicación del método PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas).

Por consiguiente, los medicamentos de uso frecuente mantendrán niveles de inventario suficientes para garantizar la continuidad del servicio, considerando su rotación y condiciones de almacenamiento, generalmente entre uno y tres meses de consumo promedio. Por su parte, los productos de alta rotación como alimentos y consumibles se gestionarán en ciclos más cortos, dependiendo del comportamiento de la demanda. En el caso de los biológicos, el almacenamiento estará determinado por sus condiciones de conservación y fechas de vencimiento, priorizando su adecuada refrigeración y rotación conforme a los requerimientos sanitarios.

4.1.2 Modelos de Control de Inventarios

Con el ánimo de garantizar la rotación adecuada de inventarios y sin entrar en gastos adicionales a la operatividad del negocio, se optará por integrar dos sistemas sencillos pero eficientes: semaforización y PEPS. El primero aplicará para todo el inventario de Monara: medicamentos, alimentos, accesorios, juguetes, ropa. De esta manera, se garantizará un mínimo de existencias de cada ítem, que será controlado por colores así: rojo cuando queda poco, amarillo cuando hay que pedir, verde cuando está hay suficiente.

Simultáneamente PEPS (primeros en entrar, primeros en salir) será usado principalmente a elementos que tengan fecha de vencimiento o vida como medicamentos, alimentos, vacunas, sueros, champús, etc. Con este sistema, se tendrá claridad qué

elementos deben usarse o venderse primero y cuáles después, al tiempo que, con el semáforo, se tendrá control sobre la cantidad de cada uno en existencia.

4.2 Abastecimiento y Proveedores

En el emprendimiento, existirá una relación estratégica con los proveedores, lo cual será determinante para contar con disponibilidad de productos con estándares de calidad en el momento requerido. Por eso, la red de proveedores estratégicos contará con alcance en medicamentos para mascotas, medicamentos para uso animal, insumos, juguetes y demás productos necesarios para cubrir las necesidades de los clientes.

Por esta razón, se consolidará una base sólida de proveedores que no serán medidos solo por costos, sino también por servicio al cliente, tiempos de entrega y servicio posventa. Además, será indispensable que cuenten con registros y certificaciones necesarias en el ámbito de cuidado y la salud animal.

4.3 Distribución de Productos y Servicios

En cuanto a la distribución, se adopta un modelo multicanal que combina la atención en punto físico con la prestación de servicios a domicilio y el uso de canales digitales para consultas básicas y entrega de productos cuando sea requerido.

Adicionalmente, el uso de canales digitales facilitará el acceso a los servicios mediante agendamiento previo, comunicación directa con los clientes y promoción de servicios, ampliando la cobertura del emprendimiento y mejorando la experiencia del usuario.

5. Estrategias de Financiación del Emprendimiento

El plan financiero para hacer realidad este proyecto empresarial, se construye sobre los siguientes supuestos base, los cuales delimitan el alcance y la validez de las proyecciones realizadas. Cualquier variación significativa en estos parámetros deberá implicar una revisión del modelo.

- ✓ **Modelo y operación:** consultorio veterinario ambulatorio con atención todos los días, incluyendo domingos como factor diferencial, con turnos alternados entre el veterinario y el auxiliar para garantizar cobertura continua. Inicio de operaciones proyectado para octubre de 2026.
- ✓ **Inversión y financiación:** inversión total de \$55.000.000 COP, financiada con \$20.000.000 de capital propio y \$35.000.000 mediante crédito Bancóldex en línea de emprendimiento a 24 cuotas mensuales.
- ✓ **Volúmenes y precios:** las proyecciones de consultas (6 diarias), esterilizaciones (7 semanales) y grooming (4 sesiones en 13 días al mes) son conservadoras frente al flujo real validado por el veterinario socio durante su práctica profesional, en establecimientos veterinarios del área metropolitana. Las tarifas responden a una estrategia deliberada de penetración de mercado, con precio base de \$20.000 en grooming buscando atraer nuevos clientes a un sector que predomina el baño a perros.
- ✓ **Ingresos y crecimiento:** ingresos base proyectados de \$14.620.000 mensuales, con crecimiento del 3% mensual en la etapa inicial (oct–dic 2026) y crecimiento anual del 18% en 2027, 15% en 2028, 12% en 2029 y 10% en 2030–2031, en

concordancia con las cifras de crecimiento del mercado, presentadas como soporte en este documento (Alguero, 2026).

- ✓ **Costos y gastos:** costos variables del 30% de los ingresos en etapa inicial, con mejora progresiva hasta 22% en 2031. Gastos fijos con incremento anual del 6%, supuesto conservador frente a la proyección de inflación del Banco de la República del 6,3% para 2026 (Banco de la República, 2026).
- ✓ **Parámetros contables y fiscales:** depreciación de equipos médicos por método de línea recta a 5 años (\$300.000/mes). Impuesto de renta del 33% sobre utilidad operativa, aplicable a partir del segundo año de operación.

5.1 Estrategia de Financiación

Para la puesta en marcha de Monara se estima una inversión inicial de cincuenta y cinco millones de pesos (\$55.000.000), correspondiente a las necesidades reales del negocio planteado. y un crédito Bancóldex de \$35.000.000 bajo la línea de emprendimiento con tasa preferencial, a 24 cuotas mensuales.

Figura 18. Estructura de financiación del emprendimiento Monara

Fuente de financiación	% participación	Valor (COP)
 Aportes propios	36%	\$20.000.000
 Crédito bancario	64%	\$35.000.000
 Total	100%	\$55.000.000

Nota. Elaboración propia

Esta combinación permite apalancar la inversión inicial sin comprometer la totalidad de los recursos propios, manteniendo un equilibrio entre riesgo financiero y capacidad operativa desde el primer año de funcionamiento.

5.2 Destino de la Inversión

La inversión inicial estimada de cincuenta y cinco millones de pesos (\$55.000.000) se destinará a los elementos esenciales para la puesta en marcha del emprendimiento, priorizando una estructura operativa funcional, eficiente y acorde a un modelo de atención veterinaria ambulatoria. La distribución de los recursos responde a un criterio de uso eficiente del capital, orientado a garantizar la capacidad operativa necesaria sin sobredimensionar la infraestructura durante la etapa inicial del negocio.

En ese sentido, se contempla la adquisición de equipos médicos y mobiliario básico necesarios para la prestación de servicios de consulta, procedimientos menores y esterilizaciones programadas, así como el mobiliario comercial requerido para la atención al cliente y la exhibición de productos. De igual forma, se destinarán recursos al inventario inicial, tanto en medicamentos y biológicos como en productos de tienda, lo cual permitirá iniciar operaciones con disponibilidad inmediata de insumos y facilitar la generación de flujo de caja desde el comienzo.

Finalmente, se incluirán los gastos asociados al inicio de operaciones, tales como el registro legal, la implementación tecnológica básica y las acciones iniciales de promoción y posicionamiento del emprendimiento. Asimismo, se proyecta destinar una parte del capital como fondo de respaldo para cubrir imprevistos, realizar ajustes operativos y garantizar la estabilidad del negocio durante los primeros meses de funcionamiento.

Con el propósito de detallar la destinación específica de los recursos, a continuación, se presenta la estructura de inversión inicial del emprendimiento Monara, la cual consolida principales componentes requeridos para su puesta en marcha:

Tabla 2. *Estructura de inversión inicial*

Concepto de inversión	Valor (\$COP)	% del total
Equipos médicos y veterinarios	\$22.000.000	40,0%
Mobiliario, adecuación y dotación del local	\$7.000.000	12,7%
Inventario inicial – medicamentos y biológicos	\$8.000.000	14,5%
Inventario inicial – productos de tienda	\$5.000.000	9,1%
Registro legal, permisos y trámites	\$1.500.000	2,7%
Implementación tecnológica (software clínico, hardware)	\$2.500.000	4,5%
Marketing y posicionamiento inicial	\$4.000.000	7,3%
Fondo de contingencia	\$5.000.000	9,1%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$55.000.000	100,0%
Capital propio	\$20.000.000	36,4%
Crédito Bancóldex (línea emprendimiento)	\$35.000.000	63,6%

Nota. Elaboración propia

5.3 Fondo de Contingencia

Como parte de la planificación financiera del emprendimiento, se contempla la creación de un fondo de contingencia por cinco millones de pesos (\$5.000.000). Este fondo

tiene como finalidad cubrir imprevistos, sobre costos en la adecuación del local, variaciones en los precios de equipos o insumos, así como necesidades operativas durante los primeros meses de funcionamiento. La inclusión de este porcentaje dentro de la inversión total permite fortalecer la estabilidad financiera del negocio en su etapa inicial, reduciendo el riesgo asociado a desviaciones frente a lo planeado y asegurando la continuidad de la operación sin recurrir a endeudamiento adicional en el corto plazo.

De esta manera, el fondo de contingencia se constituye como un mecanismo de respaldo que facilita una implementación más segura y controlada del emprendimiento. Este fondo será administrado a través de una cuenta de ahorro de alta liquidez, lo que permitirá su disponibilidad inmediata en caso de requerirse, al tiempo que genera rendimientos financieros básicos sin comprometer su función principal de respaldo.

5.4 Justificación de la Inversión

La inversión definida responde a un enfoque de eficiencia y ajuste al modelo de negocio planteado, el cual prioriza una operación veterinaria ambulatoria con capacidad resolutoria básica y enfoque en servicios de demanda frecuente. Bajo este esquema, se evita incorporar estructuras o capacidades que no aporten valor durante la etapa inicial, permitiendo concentrar los recursos en los elementos necesarios para garantizar la prestación efectiva del servicio y la generación temprana de ingresos.

Este planteamiento constituye una decisión estratégica orientada al control del riesgo financiero, especialmente en un entorno local con demanda identificada y dinámicas de crecimiento progresivo. En este sentido, se busca un equilibrio entre capacidad operativa y sostenibilidad económica, evitando tanto la subinversión que limite la calidad del servicio como la sobreinversión que incremente innecesariamente los costos fijos.

Asimismo, la estructura propuesta permite mantener un modelo flexible y escalable, en el cual la operación pueda adaptarse al comportamiento real de la demanda y consolidarse progresivamente antes de incorporar mayores niveles de complejidad, garantizando así coherencia entre el alcance del negocio y la inversión realizada.

5.5 Plan Financiero

El plan financiero tiene como propósito analizar la viabilidad económica del emprendimiento Monara, a partir de la proyección de ingresos, costos, gastos y resultados esperados. Para ello, se presentan los principales estados financieros que permiten evaluar la sostenibilidad del negocio en su etapa inicial.

5.5.1 Estado de Resultados

A continuación, se presenta el estado de resultados mensual proyectado para el emprendimiento, el cual permite identificar la capacidad del negocio para generar utilidades a partir de su operación.

Tabla 3. *Estado de resultados*

Concepto	Valor mensual (\$COP)
INGRESOS OPERACIONALES	
Consultas veterinarias (presencial, virtual y domicilio)	\$4.820.000
Procedimientos menores (2/día × 26 días × \$50.000)	\$2.600.000
Esterilizaciones (8/sem × 4 sem × \$100.000)	\$3.200.000
Grooming (2/día × 17 días × \$30.000)	\$1.020.000
Ventas tienda (medicamentos, alimentos, ropa, juguetes y accesorios)	\$2.980.000
TOTAL INGRESOS	\$14.620.000
(-) COSTOS VARIABLES	

Insumos médicos y consumibles	\$1.900.000
Reposición de inventario tienda	\$1.200.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$3.100.000
UTILIDAD BRUTA	\$11.520.000
(-) GASTOS FIJOS OPERACIONALES	
Arrendamiento local	\$1.800.000
Servicios públicos	\$350.000
Internet y telefonía	\$80.000
Plataforma tecnológica (software veterinario)	\$150.000
Seguros y pólizas	\$120.000
TOTAL GASTOS FIJOS	\$2.500.000
(-) COSTOS DE PERSONAL	
Médico veterinario (1 SMMLV)	\$2.907.669
Auxiliar veterinario (1 SMMLV)	\$2.907.669
TOTAL COSTOS DE PERSONAL	\$5.815.338
UTILIDAD OPERATIVA	\$3.204.662
Margen operativo	21,90%
(-) Cuota crédito Bancóldex (24 meses, 1,2% mensual)	\$1.687.072
FLUJO DE CAJA NETO MENSUAL	\$1.517.590

Nota. Elaboración propia

El estado de resultados evidencia ingresos mensuales de \$14.620.000 con una utilidad operativa de \$3.204.662 y un margen operativo del 21,9%, resultado que incorpora íntegramente el costo laboral real de dos trabajadores a 1 SMMLV con todas las obligaciones prestacionales legales vigentes en Colombia. Descontada la cuota mensual del

crédito Bancóldex, el flujo de caja neto mensual asciende a \$1.517.590, confirmando la viabilidad financiera desde el primer mes de funcionamiento.

5.5.2 Proyección Flujo de Caja

Etapla inicial: octubre a diciembre de 2026:

Tabla 4. *Flujo de caja proyectado – Etapa inicial (oct–dic 2026)*

PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA – ÚLTIMO TRIMESTRE 2026			
CONCEPTO	OCTUBRE 2026	NOVIEMBRE 2026	DICIEMBRE 2026
 INGRESOS OPERACIONALES	\$14.620.000	\$15.058.600	\$15.510.358
 (–) COSTOS VARIABLES	(\$3.100.000)	(\$3.193.000)	(\$3.288.790)
 (–) GASTOS FIJOS	(\$2.500.000)	(\$2.500.000)	(\$2.500.000)
 (–) PERSONAL: VETERINARIO	(\$2.907.669)	(\$2.907.669)	(\$2.907.669)
 (–) PERSONAL: AUXILIAR VETERINARIO	(\$2.907.669)	(\$2.907.669)	(\$2.907.669)
 UTILIDAD OPERATIVA	\$3.204.662	\$3.550.262	\$3.906.230
 (–) CUOTA BANCÓLDEX	(\$1.687.072)	(\$1.687.072)	(\$1.687.072)
 FLUJO DE CAJA NETO	\$1.517.590	\$1.863.190	\$2.219.158

Nota. Elaboración propia.

Se proyecta el flujo de caja para los primeros tres meses con crecimiento mensual del 3% en ingresos y costos variables. Los costos de personal permanecen constantes en \$5.815.338 mensuales (dos trabajadores a 1 SMMLV 2026 con carga prestacional del 51,84%):

El flujo de caja de la etapa inicial confirma resultados positivos y crecientes desde el primer mes, sustentados en la diversificación de servicios y en las condiciones preferenciales del crédito Bancóldex.

Proyección anual 2027–2031. A partir de 2027 se proyecta el comportamiento anual incorporando los costos de personal reales por año, los gastos fijos ajustados con inflación

oficial (3,7% en 2027, 3,5% desde 2028) y costos variables proporcionales al crecimiento de ingresos. El crédito Bancóldex finaliza al mes 24 (diciembre 2028), liberando \$20.244.8464 anuales a partir de 2029:

Tabla 5. Proyección anual del flujo de caja 2027-2031

Concepto	2027	2028	2029	2030	2031
<i>Crecimiento de ingresos</i>	<i>18%</i>	<i>15%</i>	<i>12%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>
Ingresos anuales	219.627	252.571	282.879	311.167	342.284
(-) Costos variables	58.201	66.931	74.963	82.459	90.705
(-) Gastos fijos (6%)	31.800	33.708	35.730	37.874	40.147
(-) Costos de personal	92.464	117.614	145.449	154.176	163.427
Utilidad operativa	37.162	34.318	26.737	36.658	48.005
(-) Cuota Bancóldex	20.245	20.245	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	16.917	14.073	26.737	36.658	48.005

Nota. Elaboración propia. Cifras en miles de pesos colombianos (COP).

La proyección anual evidencia que durante 2028 la utilidad operativa desciende levemente por el ascenso salarial del veterinario a 1,5 SMMLV. A partir de 2029, con el fin del crédito Bancóldex y la estabilización de la nómina, el flujo de caja neto crece de forma sostenida, alcanzando \$52.452.000 en 2031. Este comportamiento confirma la solidez del modelo financiero y su coherencia con el crecimiento progresivo del negocio.

5.5.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio determina el nivel de ventas en el que los ingresos totales son iguales a los costos totales, de manera que la utilidad es cero (Gitman & Zutter, 2016). El punto de equilibrio de \$10.553.000 mensuales representa el 72,2% de los ingresos proyectados, con un margen de seguridad del 27,8%. Los ingresos pueden reducirse hasta en un 27,8% antes de incurrir en pérdidas operativas, margen coherente con una nómina

que cumple íntegramente las obligaciones laborales colombianas desde el inicio de la operación.

Tabla 6. *Cálculo del punto de equilibrio – Escenario base (oct 2026)*

COMPONENTE	VALOR
 Gastos fijos mensuales	\$2.500.000
 Costos de personal mensuales (2 × \$2.907.669)	\$5.815.338
 Total costos fijos a cubrir	\$8.315.338
 Costos variables mensuales	\$3.100.000
 Ingresos base proyectados	\$14.620.000
 Margen de contribución	78,8%
 PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	\$10.553.000
 Ingresos proyectados (base)	\$14.620.000
 Excedente sobre punto de equilibrio	\$4.067.000
 MARGEN DE SEGURIDAD	27,8%

Nota. Elaboración propia.

5.5.4 *Análisis de sensibilidad*

El análisis evalúa el comportamiento del flujo de caja neto ante variaciones en ingresos, identificando el umbral crítico de liquidez (Ross, Westerfield y Jordan, 2019). En el escenario pesimista (−20%), la utilidad operativa se mantiene positiva en \$900.662, aunque el flujo de caja resulta negativo (−\$786.410) por la cuota Bancóldex. El fondo de

contingencia de \$5.000.000 cubre aproximadamente 6 meses de ese déficit. Desde el escenario conservador (−10%) el flujo de caja es positivo en todos los periodos:

Tabla 7. *Análisis de sensibilidad ante variaciones en ingresos*

Escenario	Ingresos	Utilidad Op.	Flujo Neto	Estado
 Pesimista (−20%)	\$11.696.000	\$900.662	−\$786.410	 Ajustar
 Conservador (−10%)	\$13.158.000	\$2.052.662	\$365.590	✓ Viable
 Base (0%)	\$14.620.000	\$3.204.662	\$1.517.590	✓✓ Óptimo
 Optimista (+10%)	\$16.082.000	\$4.356.662	\$2.669.590	✓✓ Óptimo
 Muy optimista (+20%)	\$17.544.000	\$5.508.662	\$3.821.590	✓✓ Óptimo

Nota. Elaboración propia.

5.5.5 Indicadores de Rentabilidad: VPN y TIR

La rentabilidad se evalúa con base en el capital propio aportado de \$20.000.000. El VPN de \$75.223.547 confirma la generación de valor neto significativo. La TIR del 102,2% supera ampliamente el costo de oportunidad del 15%, ratificando la rentabilidad del proyecto con costos reales. El payback de dos años es coherente con el perfil de crecimiento progresivo. La TIR del 102,2% es técnicamente consistente con el modelo porque se calcula sobre el capital propio y no sobre la inversión total y el efecto del apalancamiento financiero amplifica el retorno sobre esa base. Este indicador demuestra

que la viabilidad del modelo incluso con una reducción del 20% en ingresos, la utilidad operativa permanece positiva y el fondo de contingencia cubre el déficit de flujo de caja.

Tabla 8. *Indicadores de rentabilidad del proyecto*

Indicador	Resultado
 Inversión propia (año 0)	–\$20.000.000
 Tasa de descuento referencial	15% efectivo anual
 Costo total crédito Bancóldex	\$40.489.735
 Valor Presente Neto (VPN)	\$75.223.547
 Tasa Interna de Retorno (TIR)	102,2% efectiva anual
 TIR > Tasa de descuento (15%)	SÍ – Proyecto VIABLE
 Periodo de recuperación (Payback)	Año 2 (2028)

Nota. Elaboración propia.

5.5.6 Balance General Projectado

Balance proyectado al cierre del primer año completo de operación (diciembre 2027):

Tabla 9. *Balance general proyectado - Cierre diciembre 2027*

Concepto	Valor (\$COP)
 ACTIVOS	
Activo corriente – Efectivo y equivalentes	\$17.607.000
Activo corriente – Inventario	\$13.000.000
Activo fijo – Equipos médicos y mobiliario (neto depreciación)	\$27.500.000
TOTAL ACTIVOS	\$58.107.000
 PASIVOS	
Obligación Bancóldex (saldo pendiente meses 13–24)	\$14.755.136
TOTAL PASIVOS	\$14.755.136
 PATRIMONIO	
Capital social (inversión propia)	\$20.000.000
Utilidades acumuladas del ejercicio 2027	\$23.351.864
TOTAL PATRIMONIO	\$43.351.864
 TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$58.107.000

Nota. Elaboración propia.

El balance refleja una relación deuda/patrimonio de 0,34. A partir de 2029, cancelado el crédito Bancóldex, el emprendimiento operará con estructura de capital 100% propia.

6. Estrategia para el Relacionamiento con los Clientes y Grupos de Interés

6.1 Estrategia de Marca (Branding)

6.1.1 Identidad de la marca.

El ecosistema de Monara como emprendimiento, articula la prestación de servicios veterinarios, la oferta de productos personalizados e innovadores y la interacción permanente entre cuidadores y el médico veterinario con el fin de ofrecer una propuesta integral de servicio que no es expectante de la acción, sino que incentiva la prevención y capacitación en pro del bienestar de las mascotas, como propuesta de valor y diferenciador.

6.1.2 Historia y origen de la marca

Monara nació de un contexto familiar muy humano: honrar la memoria de Johnatan Mantilla Jaimes, el hermano menor, fallecido en 2018 por una caída desde su propia altura.

Figura 19. Logotipo oficial del emprendimiento Monara



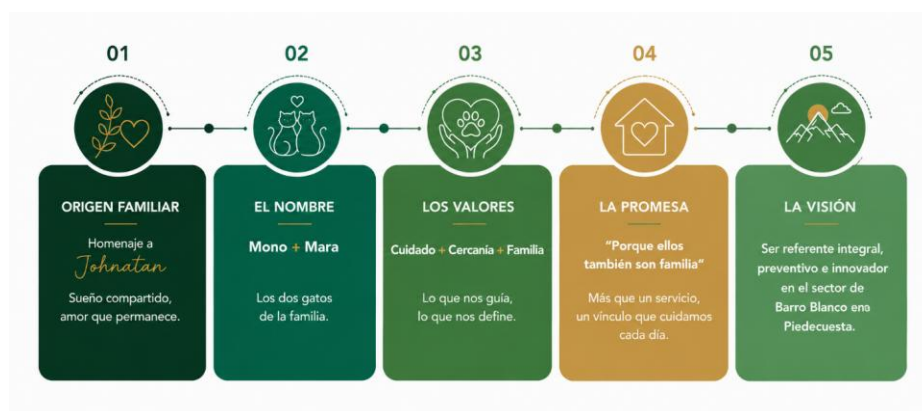
Nota. Diseño propio

Este triste acontecimiento no inspiró la creación de la empresa, sino que estrechó los lazos familiares y los llevó a pensar en su presente y futuro en este contexto de ausencia. Por eso, se tomaron decisiones que llevaron a reforzar el vínculo familiar y a garantizar, de alguna manera la estabilidad económica de cada uno de ellos, sobre todo de la madre, la preocupación común de los tres hijos.

Así, como se mencionó antes, surge la idea la cual empieza a tomar forma cuando el hoy veterinario inicia sus estudios. Con la propuesta lista, la maestría del hermano mayor en curso y una herencia no esperada, convergen las condiciones adecuadas para pasar de la idea al hecho.

Es así como Mono y Mara, los nombres de dos de los gatos de la familia, inspiran el nombre Monara, entendida como sinónimo de armonía, cuidado y vida familiar en una sola marca.

Figura 20. *Construcción narrativa de la identidad de marca de Monara*



Nota. Elaboración propia

6.1.3 Sistema de identidad visual.

La identidad visual de Monara aterriza sus ideales en un sistema gráfico de elementos que buscan generar reconocimiento de marca en cada uno de los momentos de interacción

con el usuario y su mascota. La consistencia visual es uno de los factores más determinantes en la construcción de confianza para microempresas de servicios, especialmente en entornos locales donde la reputación se construye primero de manera presencial (Fajardo, 2023)

Figura 21. *Identidad visual: paleta, tipografía, elementos y protección legal*



Nota. Elaboración propia

La identidad visual de Monara aterriza sus ideales en un sistema gráfico de elementos que buscan generar reconocimiento de marca en cada uno de los momentos de interacción con el usuario y su mascota. La consistencia visual es uno de los factores más determinantes en la construcción de confianza para microempresas de servicios, especialmente en entornos locales donde la reputación se construye primero de manera presencial (Fajardo, 2023)

6.2 Posicionamiento

El mercado de mascotas en Piedecuesta y específicamente en Miraflores permiten la entrada de un nuevo competidor que no solo va a ser un número en la lista de negocios de esta índole, sino que pretende marcar la pauta en lo que atención veterinaria integral se refiere: prevención como cultura, cuidado como experiencia y cercanía como ventaja competitiva. Esta idea pretende dar respuesta a la transformación profunda en el comportamiento del consumidor colombiano en la que los cuidadores de mascotas demandan servicios que reflejen la importancia que la mascota ocupa en su hogar y buscan productos y servicios especializados que estén a la altura del bienestar, atención y cuidado que recibiría cualquier integrante del hogar (Sánchez-Alzate, 2023)

Para dar respuesta a esta preocupación del mercado, Monara propone la integración simultánea de tres ejes como elemento diferenciador: el primero, la atención veterinaria preventiva con médico veterinario permanente; el segundo, la innovación en la atención por teleconsulta a través de canales digitales y a domicilio con la Motovet; y finalmente, una línea de productos interactivos y personalizados que convierte cada visita en un encuentro que genera identidad con la marca, reafirmando que la calidad en el servicio es un pilar fundamental en este sector, determinante en la percepción del cliente y esencial para fomentar la confianza y la lealtad hacia los establecimientos veterinarios (Chapín-Viñán & Cedillo-Chalaco, 2024). Monara busca hacer de esta integración un factor diferenciador: una experiencia de servicio más allá de lo convencional, es decir, identidad Monara.

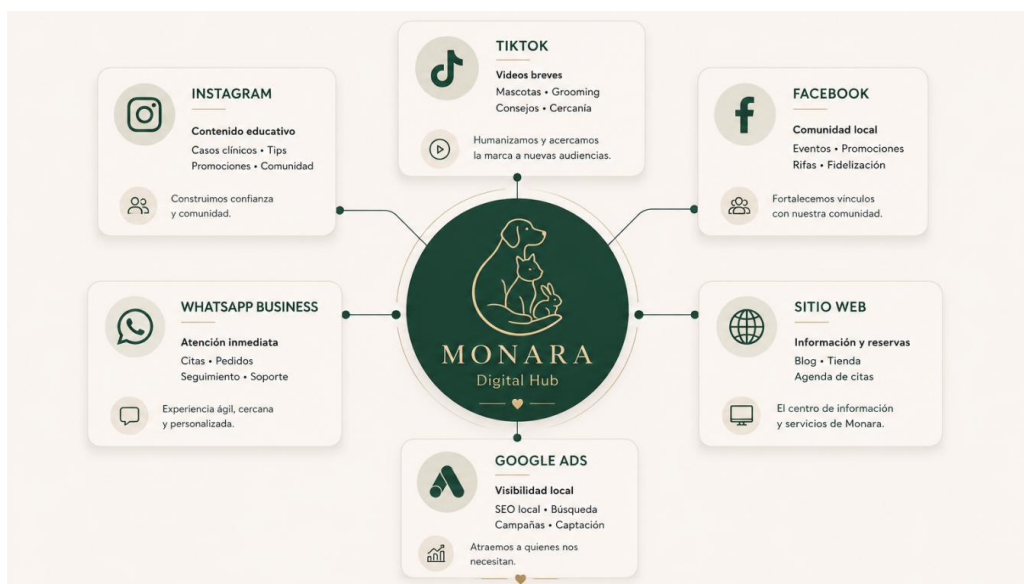
6.3 Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones Públicas del Emprendimiento

6.3.1 *Ecosistema de comunicación digital*

El marketing digital se ha consolidado como una herramienta estratégica fundamental para la supervivencia y competitividad de las microempresas colombianas y las pequeñas y

medianas que adoptan canales digitales tienen mayor resiliencia ante contextos de crisis y una capacidad superior para mantener el contacto con sus consumidores (Cancino-Gómez et al., 2024). En Colombia, el 76% de la población usa internet, el 92% tiene celular con línea activa, y hay 37 millones de perfiles activos en redes sociales (*Publish Online*, 2024). Si bien para Monara los canales digitales no reemplazan la atención presencial sí la extienden y los identifica como el puente que lleva el servicio veterinario hasta la puerta del hogar del cliente, convirtiendo la teleconsulta en una propuesta de valor y estrategia de fidelización.

Figura 22. *Ecosistema de comunicación digital del emprendimiento Monara*



Nota. Elaboración propia

En esta línea, en la etapa inicial, la estrategia digital de Monara se apoyará en los canales de mayor alcance y menor costo: WhatsApp como canal principal de atención, agendamiento y pedidos, garantizando respuesta oportuna al cliente; Instagram y Facebook como plataformas de visibilidad, promociones, ventas y videos con contenido educativo,

casos reales de mascotas en consulta y grooming (estos últimos podrían ser jocosas y/o tiernos). A mediano plazo, conforme el emprendimiento se consolide, se habilitará el sitio web que sería www.monara.com.co en el que se pondrán productos a la venta en su tienda virtual y contará con la posibilidad de hacer agendamiento de citas. Además, se publicará la misión, la visión, canales de contacto y demás elementos pertinentes que permitan poner a Monara al alcance de un click.

6.3.2 *Comunicación interna*

La experiencia que viva el cliente en Monara dependerá también de cómo funcione el equipo por dentro. Al tratarse de un emprendimiento familiar, la cercanía, la comunicación directa y la claridad en los roles serán fundamental en la operación diaria. La ventaja de un equipo pequeño está en la capacidad de tomar decisiones con rapidez, adaptarse y mantener un compromiso genuino con el servicio.

Desde el inicio se establecerán lineamientos básicos de atención para asegurar coherencia en cada momento de verdad con el cliente y su mascota. Además, la escucha constante, la revisión de comentarios y sugerencias y el aprendizaje continuo permitirán fortalecer el servicio, identificar oportunidades de mejora y optimar la experiencia de manera progresiva y sostenible.

6.3.3 *Relaciones públicas y comunidad*

La reputación local de Monara se construirá mediante presencia activa en el sector de localización. El emprendimiento participará en ferias de bienestar animal organizadas por la Alcaldía, suscribirá convenios con fundaciones para campañas de vacunación y esterilización y ejecutará el programa de responsabilidad social centrado en jornadas preventivas en los conjuntos residenciales del sector, con precios de campaña.

6.4 Proceso de Ventas y Servicios

El proceso comercial de Monara integra atención presencial y virtual en cinco etapas diseñadas enfocadas en maximizar la experiencia con el cliente y construir relaciones a largo plazo. Por lo tanto, el proceso de fidelización inicia desde la atención inicial que debe ser coherente, cercana y de calidad, brindando confianza y tranquilidad en el servicio ofrecido.

Figura 23. Embudo comercial del emprendimiento Monara



Nota. Elaboración propia.

La atracción se apoya en los canales digitales ya mencionados y la publicidad local, a través de volantas y difusión en los conjuntos residenciales aledaños al consultorio y tienda Monara. El contacto podrá darse de forma directa en el establecimiento o por WhatsApp. La atención veterinaria se prestará de manera presencial, a domicilio mediante la Motovet,

o por telemedicina. Allí, se validará la posibilidad de venta de alimentos, juguetes interactivos, medicamentos, accesorios y ropa personalizada al tiempo que se desarrolla la consulta, sin que lo uno reste la importancia debida para el cuidado de la mascota

En cuanto al servicio postventa, se entiende como el seguimiento a tratamientos, recordatorios de vacunación y encuestas de satisfacción. Este ciclo se cierra con el Club Monara, programa de fidelización que acumula puntos, ofrece descuentos y celebra el cumpleaños de la mascota. Además, se implementará el programa de referidos con descuento del 10% por cada cliente nuevo, el cual será un mecanismo permanente de captación de nuevos clientes.

El crecimiento del mercado de mascotas en Colombia es una tendencia que identifica más hogares con mascotas, mayor inversión en su bienestar y una demanda creciente de servicios especializados que ya no se limita a las grandes ciudades, sino que llega también a municipios como Piedecuesta, gracias a la expansión urbanística y la llegada de nuevas familias al sector. El sector de servicios veterinarios en Colombia crece sostenidamente y la telemedicina y los servicios domiciliarios surgen como las modalidades de mayor proyección, respondiendo a un consumidor que valora la comodidad y la atención oportuna tanto como la calidad en la prestación de servicios veterinario.

En Piedecuesta, gran parte de la oferta veterinaria formal continúa enfocada en una atención principalmente al momento de presentarse una situación de riesgo para la salud del animal, mientras que el consumidor de hoy busca cada vez más prevención, acompañamiento, comodidad y cercanía. Allí es donde surge la oportunidad para que Monara logre posicionarse desde el inicio como una propuesta diferente, apoyada en servicios como telemedicina, atención domiciliaria y una experiencia más personalizada,

donde la relación con el cliente y el bienestar de la mascota se conviertan en el verdadero diferencial.

6.5 Análisis competitivo

El mercado veterinario de Piedecuesta presenta limitaciones frente al crecimiento ya sustentado antes y se mantiene en el modelo tradicional que no corresponde ni satisface a una demanda que crece al mismo tiempo de la expansión urbanística del municipio.

Figura 24. Análisis de posicionamiento competitivo



Nota. Elaboración propia.

La oferta actual responde a eventos de salud específicos, sin diferenciación en canales de atención ni en experiencia con cliente, ni acompañamiento. Además, para muchos clientes el uso de sustitutos adquiridos en las grandes superficies y tiendas de barrio, compiten únicamente en precio, sin contar con el servicio de acompañamiento especializado.

Este panorama revela que existe una porción de hogares en Piedecuesta que quiere mucho más que una consulta para la curar la dolencia de su mascota y un concentrado barato, y que buscan una propuesta integral, cercana y con identidad de marca. Ese es exactamente el espacio que Monara viene a ocupar con su propuesta de atención integral y preventiva, canal domiciliario, canales digitales, productos personalizados bajo una marca que refleja compromiso, empatía y bienestar.

Figura 25. Análisis de competidores clave

COMPETIDOR	TIPO	PROPUESTA ACTUAL	LO QUE MONARA OFRECE Y ELLOS NO	RELEVANCIA
Veterinaria Depelos	Directa	Atención presencial con amplio portafolio clínico.	Servicio domiciliario, telemedicina, productos personalizados y enfoque preventivo.	Alta. Opera en el mismo territorio pero en un modelo distinto.
Camascota	Directa	Venta de alimentos y accesorios básicos, con oferta difusa que incluye servicios financieros.	Especialización clínica, asesoría profesional y experiencia de servicio coherente.	Media. Posicionamiento poco claro; no compite en el mismo eje de valor.
D1 / Ara (Magic Friends, Bonamigo)	Indirecta	Alimentos básicos para mascotas a precio bajo.	Productos especializados, asesoría nutricional y vínculo profesional con el cuidador.	Media. Riesgo de sustitución en productos básicos si Monara no garantiza stock.
Plaza de mercado / venta a granel	Indirecta	Alimentos a granel sin criterios de calidad ni especialización.	Productos adecuados por especie, raza y condición de salud, con respaldo veterinario.	Baja. Segmento de precio, no de valor.

Nota. Elaboración propia a partir del mercado local.

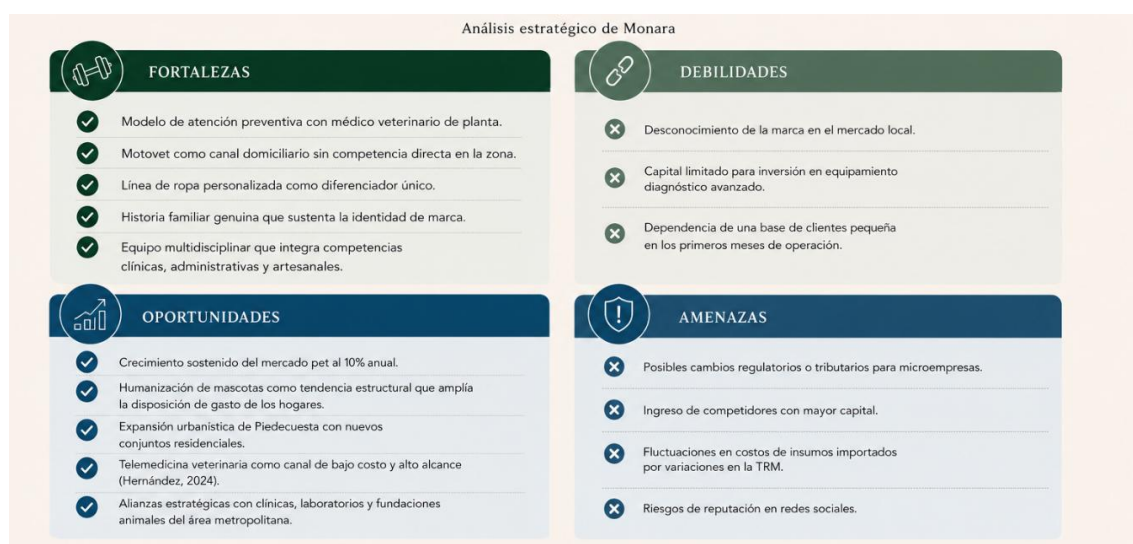
El análisis de barreras permite, desde el inicio, identificar los principales retos que enfrentará Monara en su proceso de posicionamiento, crecimiento y consolidación. Para fortalecer el reconocimiento de marca, se apostará por una identidad sólida, estrategias de expectativa en el sector mediante la entrega de volantes antes de la apertura, así como la ubicación de posters en lugares estratégicos de difusión y la recomendación directa por

parte de los clientes desde los primeros meses de operación, implementando el programa referidos.

Frente a competidores enfocados en precios bajos, Monara buscará diferenciarse a través de una atención más cercana, acompañamiento profesional preventivo e integral orientado al bienestar de las mascotas como miembros de la familia. Más allá de competir en costos, la propuesta buscará generar confianza y atención más humana para el cliente.

En materia normativa, el proyecto contará con acompañamiento permanente para garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos por entidades gubernamentales y los entes de control, cuya normativa ya se abordó. Asimismo, el crecimiento tecnológico se desarrollará de forma progresiva y responsable financieramente hablando, utilizando inicialmente herramientas de fácil acceso y equipos de cómputo que en conjunto con el software veterinario bajo modalidad de suscripción (OkVet es la propuesta que se ajusta a las necesidades de Monara) permitirá fortalecer la operación minimizando las cargas innecesarias durante la etapa inicial del negocio.

Figura 26. Matriz DOFA Monara



Nota. Elaboración propia

En conjunto, el análisis DOFA evidencia que Monara cuenta con fortalezas alineadas con las nuevas dinámicas del mercado veterinario y con necesidades de los tenedores de mascotas actualizadas. Si bien existen retos propios de un emprendimiento en consolidación, estos pueden abordarse desde el inicio mediante una planeación organizada, alianzas estratégicas y una propuesta de valor basada en cercanía, confianza y diferenciación en el servicio.

Así, la propuesta de valor de Monara se construye a partir de varios elementos que funcionan de manera complementaria y que ofrecen una experiencia innovadora, integral, cercana y adaptada a las nuevas necesidades de los tenedores de mascotas. La combinación entre atención veterinaria preventiva, servicio domiciliario mediante Motovet, teleconsulta, juguetes interactivos y una línea de productos personalizados permite desarrollar un modelo difícil de replicar en las mismas condiciones por las condiciones mismas del entorno, integrando atención profesional, capacidad de atención domiciliaria, herramientas de acompañamiento virtual y una propuesta artesanal con identidad propia, elementos que fortalecen la diferenciación y la ventaja competitiva del negocio (Porter, 1985).

Estas capacidades adquieren mayor relevancia al desarrollarse dentro de un núcleo/equipo familiar con formación complementaria en el que la gestión administrativa, el conocimiento veterinario y la elaboración de productos personalizados se articulan bajo una misma visión.

A lo anterior se suma la ventaja de ser uno de los primeros en posicionarse dentro de un mercado en crecimiento. En este tipo de escenarios, las nuevas empresas que llegan a cubrir la demanda tienen una mayor posibilidad de construir relaciones de confianza y cercanía con sus clientes desde etapas tempranas, generando vínculos que suelen mantenerse en el tiempo, que es lo esperado con Monara. Así, cuando un cliente desarrolla

confianza en un negocio o empresa de cualquier sector, cambiar a otra implica no solo ajustes prácticos, sino también costos emocionales, de información y de adaptación, los cuales actúan como una barrera natural frente a competidores que lleguen posteriormente (Lieberman & Montgomery, 1988).

En el sector veterinario, donde la relación entre el tenedor y el veterinario es especialmente sensible y capaz de generar vínculos emocionales, ese mecanismo opera con particular intensidad. Monara llega a un sector en crecimiento, tanto por el aumento de construcciones como por la llegada de familias jóvenes, que actualmente presenta bajo nivel de especialización, poca cercanía y escaso enfoque preventivo, lo que configura el momento adecuado para convertir estas circunstancias de modo, tiempo y lugar en una ventaja competitiva sostenible en el corto y mediano plazo.

6.6 Estrategia de precios

A continuación, se presenta los servicios de Monara, con los precios proyectados para la etapa inicial.:

Figura 27. Tarifario

SERVICIOS VETERINARIOS			
	Consulta presencial	Atención médica general en consultorio	\$30.000
	Consulta domiciliaria (Motovet)	Atención en el hogar del cliente	\$50.000
	Telemedicina	Consulta virtual con seguimiento profesional	\$25.000
	Procedimientos menores	Curaciones, suturas, aplicaciones	\$50.000
	Esterilizaciones	Procedimiento quirúrgico perro/gato	\$100.000

GROOMING Y ESTÉTICA		
	Grooming	Baño y estética (casos sencillos y pelo corto)
		\$30.000

TIENDA		
	Ventas tienda	Medicamentos, alimentos y accesorios
		—

Nota. Elaboración propia

Los precios se establecen considerando los costos operativos reales, el perfil del mercado objetivo y la propuesta integral del emprendimiento, buscando un equilibrio entre accesibilidad para el cliente y sostenibilidad financiera del negocio, con miras a su consolidación. La estrategia de precios de Monara estará enfocada en mantener un equilibrio entre accesibilidad, sostenibilidad y percepción de valor.

En los servicios de atención veterinaria, los precios se establecen tomando como base los costos reales de operación, asegurando que cada servicio contribuya al sostenimiento del negocio y con margen de rentabilidad razonable desde las primeras etapas del proyecto.

Por otro lado, servicios como la Motovet, la teleconsulta, el grooming, los juguetes interactivos y la línea de productos personalizados tendrán un componente adicional asociado a la diferenciación y al acompañamiento en la prestación del servicio. Esta estrategia responde a las características del mercado objetivo de Monara compuesto por familias jóvenes no tradicionales, en contraste con las dinámicas familiares del casco antiguo del municipio, que además del precio valoran la confianza, el trato cercano, la ética profesional y la facilidad de acceso a servicios para sus mascotas, especialmente durante los fines de semana.

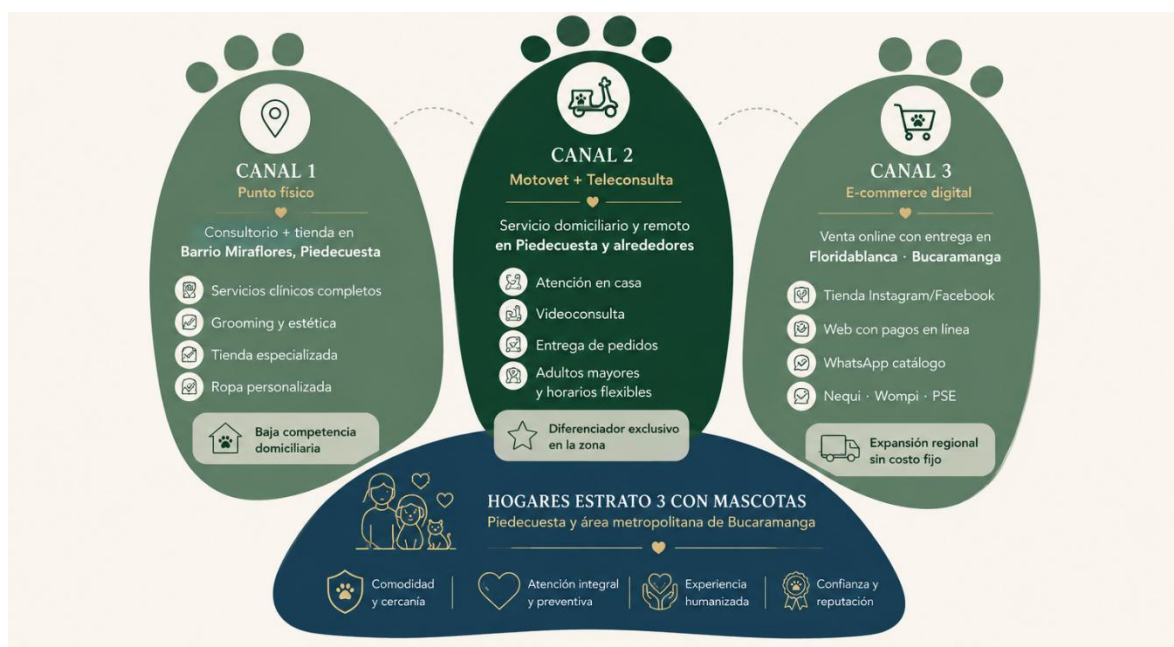
6.7 Canales de distribución.

La estrategia multicanal de Monara integra tres canales de distribución que se complementan y que permiten abarcar distintos perfiles de consumidor sin incrementar los costos fijos.

El Canal 1 (consultorio en Miraflores) abarca la mayor parte de los servicios veterinarios, el grooming y la comercialización de productos del portafolio; es el espacio donde se construye la relación de confianza con el cliente. El Canal 2 (Motovet y telemedicina) representa la ventaja competitiva diferenciadora frente a la oferta local, dado

que ninguno de los competidores directos identificados opera un servicio domiciliario. Este canal cobra especial relevancia los domingos, cuando la mayoría de las veterinarias del sector permanecen cerradas y los cuidadores requieren asistencia para sus mascotas y no hay oferta disponible en el sector por lo que Monara se hace con esta ventaja operativa.

Figura 28. *Modelo de distribución multicanal*



Nota. Elaboración propia

El Canal 3 (e-commerce) amplía el alcance del emprendimiento a sectores aledaños e incluso a municipios del área metropolitana de Bucaramanga sin requerir inversión en infraestructura adicional.

6.8 Red de contactos estratégicos

La red de aliados estratégicos de Monara se estructura en torno a las necesidades reales del modelo de negocio y tienen un propósito operativo concreto y un impacto directo en la calidad del servicio o en la capacidad de crecimiento del emprendimiento.

El primer círculo de aliados lo conforman las clínicas, hospitales y especialistas veterinarios de Piedecuesta y Bucaramanga. Dado que Monara opera como consultorio ambulatorio de atención primaria y preventiva, las cirugías de alta complejidad, hospitalización prolongada, especialidades como cardiología o neurología son casos que superen su capacidad resolutoria. Por tal motivo, Monara establecerá acuerdos de remisión con tarifas preferenciales para sus clientes, garantizando la continuidad de la atención desde un solo lugar.

Figura 29. Red de contactos estratégicos

	 01 CLÍNICAS, HOSPITALES Y ESPECIALISTAS	 02 LABORATORIOS VETERINARIOS	 03 ENTIDADES PÚBLICAS Y FUNDACIONES	 04 PROVEEDORES ESPECIALIZADOS	 05 UNIVERSIDADES
 ¿QUIÉNES SON?	Centros y profesionales de salud animal que atienden y diagnostican pacientes.	Laboratorios que realizan pruebas clínicas para un diagnóstico preciso.	Organizaciones públicas y privadas que promueven el bienestar y la protección animal.	Empresas que suministran productos, equipos y servicios esenciales para la operación.	Instituciones académicas que forman profesionales y generan conocimiento.
 ¿CÓMO SE RELACIONAN CON MONARA?	Derivación de pacientes, referencias, remisiones preferenciales y colaboración clínica.	Apoyo diagnóstico confiable, ágil y oportuno para la atención veterinaria.	Alianzas para campañas, jornadas, adopciones y proyectos de impacto social.	Abastecimiento confiable, soporte técnico y condiciones comerciales preferentes.	Convenios, prácticas profesionales, investigación y actualización científica continua.
 ¿QUÉ VALOR APORTAN A MONARA?	• Aumento de casos atendidos. • Fortalecimiento de la reputación. • Red de referencia sólida y confiable.	• Diagnósticos precisos. • Tiempos de respuesta reducidos. • Mejor calidad en la atención.	• Impacto social positivo. • Difusión y visibilidad. • Apoyo en programas de bienestar animal.	• Productos y servicios de calidad. • Continuidad operativa. • Optimización de costos.	• Talento capacitado. • Innovación y conocimiento. • Proyección académica y científica.

Nota. Elaboración propia

El segundo círculo lo conforman los laboratorios veterinarios especializados. Hasta que Monara consolide su operación y adquiera su propio equipo de hematología veterinaria, los convenios con laboratorios externos permitirán ofrecer desde el primer día diagnósticos

completos tales como hemogramas, bioquímicas, uroanálisis, coprológicos, sin incurrir en la inversión del equipo. Esta alianza es indispensable para el enfoque preventivo.

El tercero son las entidades públicas y privadas que promueven jornadas públicas y comunitarias. La Alcaldía municipal, la Secretaría de Salud del municipio y las fundaciones locales de bienestar animal son aliados naturales para el desarrollo de campañas de vacunación, esterilización y tenencia responsable en los conjuntos residenciales del área. Estas jornadas cumplen una doble función: son un servicio social genuino y, al mismo tiempo, el primer punto de contacto masivo de Monara con su mercado potencial.

El cuarto círculo son los proveedores especializados de alimentos, cuyas relaciones comerciales garantizan abastecimiento estable, precios competitivos y apoyo en la exhibición de productos en tienda.

Finalmente, las universidades que cuentan en Bucaramanga con programas de medicina veterinaria como la Universidad Cooperativa y Universidad Santo Tomás, posibilitan convenios de prácticas profesionales que refuerzan la capacidad operativa del consultorio en etapas de crecimiento, al tiempo que contribuyen a la formación de nuevos profesionales del sector.

6.9 Estrategia general de posicionamiento y difusión.

Monara plantea una estrategia de posicionamiento construida desde su propia ubicación y área inicial de cobertura, para luego proyectarse hacia los sectores aledaños a Miraflores, consolidando primero su reputación antes de ampliar su alcance. Esta lógica responde a la naturaleza de un emprendimiento familiar, donde la confianza, la recomendación y la experiencia del cliente son fundamentales para crecer de manera sostenible.

Figura 30. Estrategia de posicionamiento y difusión de Monara



Nota. Elaboración propia

Las jornadas comunitarias de vacunación gratuita en conjuntos residenciales de Miraflores y sectores aledaños serán el primer punto de contacto masivo entre Monara y sus clientes potenciales, que permitirá interactuar de forma primaria y directa con la propuesta de valor del emprendimiento. Cada mascota atendida representa una oportunidad para construir confianza, y cada experiencia positiva puede convertirse en recomendación dentro de comunidades donde el voz a voz sigue teniendo un impacto importante.

De manera paralela, Monara buscará construir identidad digital cercana, pedagógica y útil desde el primer día, principalmente a través de Instagram y Facebook. El contenido estará orientado a responder dudas reales sobre bienestar animal, prevención y cuidado, en jornadas accesibles para garantizar cobertura.

A medida que la base de clientes se consolide, la estrategia buscará ampliar progresivamente el alcance hacia otros sectores aledaños mediante herramientas digitales, atención domiciliaria y alianzas con clínicas veterinarias y laboratorios locales y del área

metropolitana para procesos de remisión. En este proceso, mecanismos como el Club Monara y el programa de referidos tendrán un papel permanente en la fidelización y el crecimiento en la oferta de servicios, aprovechando el impacto que la recomendación directa tiene dentro de comunidades residenciales y sectores de escala reducida.

Referencias

- Agrocampo. (2025, mayo 19). *Proyecto de Ley busca fortalecer la atención veterinaria en Colombia*. <https://blog.agrocampo.com.co/proyecto-de-ley-fortalecer-la-atencion-veterinaria-en-colombia/>
- Alcaldía de Piedecuesta, S. E. A. de. (2024). *Plan de Desarrollo Municipal*. Sede Electrónica Alcaldía de Piedecuesta. <https://produccion-se-piedecuesta.nexura.com/documentos/606/plan-de-desarrollo-municipal/>
- Alguero, M. O. (2026, mayo 4). *3 de cada 4 hogares en Medellín tienen mascotas; así va el “boom” del negocio que ya supera los \$5 billones*. El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/mascotas-negocio-colombia-medellin-crecimiento-2026-HE36107572>
- Banco de la República. (2026, mayo 14). *Informe de Política Monetaria—Enero de 2026*. <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2026>
- Becerra Silva, X. (2024, diciembre 20). Colombia registró caída de 14,4% en los nacimientos, la más alta de la última década. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/colombia-registro-caida-de-14-4-en-los-nacimientos-la-mas-alta-de-la-ultima-decada-4025516>
- Bir, C., Orteza, M., Olynk Widmar, N. J., Wolf, C. A., Hansen, C., & Ouedraogo, F. B. (2020). Familiarity and Use of Veterinary Services by US Resident Dog and Cat Owners. *Animals*, 10(3), 483. <https://doi.org/10.3390/ani10030483>
- Cancino-Gómez, Y. A., Pinzón, R. J. M., & Ayala, D. A. M. (2024). Implementación Del Marketing Digital en las Pymes Colombianas en Momentos de Crisis. *Ciencia*

- Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 479-498.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11258
- Chapín-Viñán, H. A., & Cedillo-Chalaco, L. F. (2024). Percepción de la calidad de los servicios de atención al cliente de las veterinarias en El Oro. *Portal de la Ciencia*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.51247/pdlc.v5i2.434>
- Duque, C. A. (2025, enero 8). *El mercado de alimentos para mascotas en Colombia mostró un crecimiento en 2024*. <https://www.larepublica.co/consumo/el-mercado-de-alimentos-para-mascotas-en-colombia-mostro-un-crecimiento-en-2024-4031884>
- Espinoza, N. X. B., Palma, C. M. C., Méndez, J. X. O., Miranda, D. I. C., Macías, S. C. M., & Morán, N. V. Q. (2025). Gestión del branding en empresas emergentes: Un enfoque administrativo. *South Florida Journal of Development*, 6(5), e5353-e5353. <https://doi.org/10.46932/sfjdv6n5-079>
- Fajardo, P. G. P. (2023). E-branding, la importancia de la gestión de la reputación en línea. *Ñawi: arte diseño comunicación*, 7(2), 162-174. <https://doi.org/10.37785/nw.v7n2.a9>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación. <https://pdfcoffee.com/gitman-l-2016-principios-de-administracion-financiera-14va-edicion-pearson-educacion-pdf-pdf-free.html>
- Gómez. (2024). *El mercado de Alimento para mascotas continúa creciendo en Colombia*. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2024-wp-col-el-mercado-de-alimento-para-mascotas-continua-creciendo>
- Hernández, A. (2024, septiembre 13). Telemedicina Veterinaria: Revolucionando el Cuidado Animal | Actualizado mayo 2026. *Veterinariaelbuenpastor.com*.

<https://veterinariaelbuenpastor.com/telemedicina-veterinaria-un-nuevo-enfoque-tecnologico/>

- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090706>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Pedraza Novoa, C. F., Losada Baquero, E. E., Umbarila Morales, F. S., & Mazuera López, J. A. (2023). *Evaluación De Los Costos De Salud De Las Mascotas En Bogotá: Un Análisis Integral De Los Gastos Veterinarios Y Cuidados Médicos*.
<http://hdl.handle.net/10882/13131>
- Pet Food Institute. (2026, marzo 27). *Mascotas en Colombia 2025: El 67% de los hogares ya son pet friendly*. <https://pficolombia.com.co/mascotas-en-colombia-2025-el-67-de-los-hogares-ya-son-pet-friendly/>
- Porter, M. E. (with Internet Archive). (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press ; London : Collier Macmillan. <http://archive.org/details/competitiveadvan00port>
- Publish Online*. (2024, marzo 23). <https://indd.adobe.com/view/51d1b3d4-a700-4f05-b684-45905e95ca23?allowFullscreen=true>
- Reynoso, L. (2026, marzo 20). Los nacimientos siguen en caída en Colombia: Se redujeron un 4,5% en 2025. *El País*. <https://elpais.com/america-colombia/2026-03-20/los-nacimientos-siguen-en-caida-en-colombia-se-redujeron-un-45-en-2025.html>
- Riera, S. (2022, julio 7). Influencia de la esterilización en el comportamiento animal. *Lo Último En Dermatología – Argos*, (239). <https://www.ivis.org/library/argos/lo-%C3%BAltimo-en-dermatolog%C3%ADa-argos-n%C2%BA239-junio-2022/influencia-de-la-esterilizaci%C3%B3n-en-el-comportamiento-animal>

- Sánchez-Alzate, J.-A. (2023). Consumo de los cuidadores de mascotas del Valle de Aburrá, Colombia, antes, durante y después del aislamiento obligatorio por COVID-19. *Innovar*, 33(87), 11-26. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n87.105499>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Stephens, B., & Chafetz, S. (2025, diciembre 17). *Q3 2025 Retail & Consumer Trends* | Deloitte US. <https://www.deloitte.com/us/en/industries/consumer/articles/q3-2025-retail-consumer-trends.html>
- Uniminuto. (2023, agosto 15). *Familias multiespecie: El papel de las mascotas dentro de las familias*. Uniminuto. <https://www.uniminuto.edu/noticias/familias-multiespecie-el-papel-de-las-mascotas-dentro-de-las-familias>
- Williams, A., Williams, B., Hansen, C. R., & Coble, K. H. (2020). The Impact of Pet Health Insurance on Dog Owners' Spending for Veterinary Services. *Animals*, 10(7), 1162. <https://doi.org/10.3390/ani10071162>