



**Evaluación de la viabilidad de PetNatura en el mercado de alimentos y
suplementos para mascotas**

Aura María Castro Baquero

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

17/10/2025

**Evaluación de la viabilidad empresarial de PetNatura en el mercado de
alimentos y suplementos para mascotas**

Aura María Castro Baquero

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

Magíster en Administración de Empresas - MBA

Directora:

Diana González Santos

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

17/10/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, D.C., 17/10/2025

A Rocko, por recordarme cada día la fuerza de las segundas oportunidades y la nobleza de los animales rescatados.

A Sabu, quien me acompañó fielmente en mis años de estudio, y cuya memoria me inspira a trabajar por un futuro más digno y saludable para todas las mascotas.

Este trabajo es un reflejo del amor y la enseñanza que ambos han dejado en mi vida.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia, por su ejemplo inquebrantable y su apoyo incondicional. Con su constante ánimo y confianza, me han impulsado a perseguir mis sueños y a esforzarme por ser mejor profesional cada día. Por ser también una fuente inagotable de inspiración, ayuda permanente y motivación esencial para culminar con éxito este proyecto.

Extiendo también mi gratitud a la Universidad EAN y a los docentes José Alejandro Martínez Sepúlveda, Darío Mauricio Reyes Giraldo y a mi directora Diana González Santos, quienes con dedicación, conocimiento y experiencia me guiaron en este proceso de formación. Gracias a su acompañamiento y a un entorno académico que promueve la sostenibilidad y la innovación. Este trabajo es, en gran medida, reflejo de su invaluable aporte.

Resumen

La presente tesis evalúa la viabilidad de PetNatura, una iniciativa orientada al diseño, producción y comercialización de snacks y suplementos naturales y funcionales para perros y gatos en Bogotá. El estudio se enmarca en la tendencia global de humanización de las mascotas, que impulsa la demanda de alimentos saludables, sostenibles y diferenciados.

Metodológicamente, se aplicó un enfoque mixto: cualitativo exploratorio, mediante entrevistas y grupos focales, y cuantitativo concluyente, con una encuesta piloto a 387 participantes. Estas técnicas se integraron bajo la metodología Design Thinking, lo que permitió validar hipótesis y optimizar la propuesta de valor.

Los resultados muestran una alta disposición de los consumidores a pagar más por productos naturales, saludables y transparentes, además de valorar atributos como personalización, sostenibilidad e innovación tecnológica. También se identificó un segmento sensible al precio, con potencial de vinculación a través de estrategias inclusivas.

La viabilidad técnica se respalda en un modelo de maquila certificada, mientras que la sostenibilidad se concibe como eje transversal del negocio. En este sentido, PetNatura se proyecta como una empresa viable y competitiva, con capacidad de contribuir al bienestar animal, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo económico local.

Palabras clave: Alimentos funcionales, bienestar animal, Design Thinking, innovación, mascotas, ingredientes naturales, sostenibilidad.

Abstract

This thesis evaluates the viability of PetNatura, an initiative focused on the design, production, and marketing of natural and functional snacks and supplements for dogs and cats in Bogotá. The study is part of the global trend toward the humanization of pets, which is driving demand for healthy, sustainable, and differentiated foods.

Methodologically, a mixed approach was applied: exploratory qualitative, through interviews and focus groups, and conclusive quantitative, with a pilot survey of 387 participants. These techniques were integrated under the Design Thinking methodology, which allowed for the validation of hypotheses and optimization of the value proposition.

The results show a high willingness among consumers to pay more for natural, healthy, and transparent products, as well as to value attributes such as personalization, sustainability, and technological innovation. A price-sensitive segment was also identified, with potential for engagement through inclusive strategies.

Technical feasibility is supported by a certified maquila model, while sustainability is conceived as a cross-cutting axis of the business. In this sense, PetNatura is projected as a viable and competitive company, with the capacity to contribute to animal welfare, environmental sustainability, and local economic development.

Keywords: Functional foods, animal welfare, Design Thinking, innovation, pets, natural ingredients, sustainability.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	12
Introducción.....	15
Naturaleza del proyecto.....	21
Análisis del Sector	25
Validación e Investigación de Mercado	29
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	42
Aspectos Técnicos	49
Aspectos Organizacionales y Legales.....	62
Aspectos Financieros.....	69
Enfoque hacia la Sostenibilidad	80
Conclusiones	82
Referencias	84
Anexos	98
<i>Anexo 1. Segmentación de mercado, percepción del cliente y problemática identificada del sector de alimentos para mascotas</i>	<i>98</i>
<i>Anexo 2. Perfil persona y Mapa de empatía</i>	<i>107</i>

<i>Anexo 3. Análisis detallado del macroentorno PESTEL</i>	<i>112</i>
<i>Anexo 4. Análisis Detallado de las Cinco Fuerzas de Porter.....</i>	<i>118</i>
<i>Anexo 5. Análisis de las oportunidades y amenazas para PetNatura</i>	<i>121</i>
<i>Anexo 6. Análisis de los competidores para PetNatura</i>	<i>123</i>
<i>Anexo 7. Proceso de elaboración del Mapa del Sistema de Negocio.....</i>	<i>124</i>
<i>Anexo 8. Entrevistas para la validación de la hipótesis del Modelo de Negocio</i>	<i>126</i>
<i>Anexo 9. Análisis Técnico de la propuesta PetNatura.....</i>	<i>136</i>
<i>Anexo 10. Determinación del tamaño de mercado accesible para PetNatura</i>	<i>140</i>
<i>Anexo 11. Resultados para el estudio piloto de mercado de PetNatura</i>	<i>140</i>
<i>Anexo 12. Proyección de la demanda – PetNatura.....</i>	<i>161</i>
<i>Anexo 13. Recursos de trabajo y servicios</i>	<i>163</i>
<i>Anexo 14. Gestión de calidad de productos PetNatura</i>	<i>164</i>
<i>Anexo 15. Evidencias de verificación marcaría y registros asociados.....</i>	<i>167</i>

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Árbol del problema	17
Figura 2. Mercado TAM-SAM-SOM para PetNatura	23
Figura 3. Impacto cualitativo de los factores externos.....	25
Figura 4. Encaje del Lienzo de la propuesta de valor para PetNatura	33
Figura 5. Lienzo del modelo de negocio sostenible - PetNatura.....	35
Figura 6. Distribución porcentual cruzada entre Disposición de compra vs. Ingresos	38
Figura 7. Distribución porcentual cruzada entre Confianza en Chatbot IA vs. Edad ...	39
Figura 8. Propuesta de empaque reutilizable para promover la adopción responsable.	46
Figura 9. Preferencia de usuarios en el acercamiento posventa	46
Figura 10. Preferencia de canales de distribución de acuerdo con el estudio piloto de mercado PetNatura	47
Figura 11. Mapa del sistema PetNatura	49
Figura 12. Diagrama de Flujo de Procesos & Servicios para PetNatura.....	54
Figura 13. Organigrama de PetNatura	63
Figura 14. Perfil Persona 1 para PetNatura.	108
Figura 15. Perfil Persona 2 para PetNatura.	108
Figura 16. Perfil Persona 3 para PetNatura.	109
Figura 17. Perfil Persona 4 para PetNatura.	109
Figura 18. Mapa de empatía de la persona 1 para PetNatura.....	110
Figura 19. Mapa de empatía de la persona 2 para PetNatura.....	110
Figura 20. Mapa de empatía de la persona 3 para PetNatura.....	111
Figura 21. Mapa de empatía de la persona 4 para PetNatura.....	111

Figura 22. Mapa del Modelo de Negocio PetNatura – Modelo previo a las entrevistas.	125
Figura 23. Mapa del Modelo de Negocio PetNatura – Modelo posterior a las entrevistas.....	126
Figura 24. Visitantes a la décima edición de la feria Expopet.....	142
Figura 25. Material publicitario feria expopet.....	143
Figura 26. Inauguración del parque para perros en el Simón Bolívar.....	143
Figura 27. Parques vecinales en Bogotá.....	144
Figura 28. Distribución porcentual de géneros en el estudio piloto de mercado	146
Figura 29. Distribución porcentual de edades en el estudio piloto de mercado	147
Figura 30. Distribución numérica de localidades en el estudio piloto de mercado	147
Figura 31. Distribución porcentual cruzada entre Intención de compra vs. Localidad de residencia.....	148
Figura 32. Distribución porcentual del nivel de ingresos del núcleo familiar	149
Figura 33. Distribución porcentual del núcleo familiar	149
Figura 34. Frecuencia de suministro de snacks	150
Figura 35. Frecuencia de suministro de suplementos dietarios.....	151
Figura 36. Distribución porcentual de la alimentación regular dada a las mascotas ..	152
Figura 37. Distribución porcentual cruzada entre Intención de compra vs. Tipo de alimentación regular	152
Figura 38. Distribución porcentual cruzada entre Intención de compra vs. Edad	153
Figura 39. Distribución porcentual cruzada entre Canales de distribución vs. Género	154
Figura 40. Distribución porcentual cruzada entre Canales de distribución vs. Edad..	154
Figura 41. Distribución cruzada entre Disposición de compra vs. Género.....	156

Figura 42. Distribución cruzada entre Disposición de compra vs. Ingresos mensuales	156
Figura 43. Distribución cruzada entre Personalización de productos vs. Ingresos mensuales	157
Figura 44. Distribución porcentual cruzada entre Personalización de productos vs. Edad	158
Figura 45. Consulta de marca en la Ventanilla Única Empresarial - VUE.....	167
Figura 46. Formulario RUES de la marca matriz Taller Natura.....	168
Figura 47. Apartado de la Resolución INVIMA 2025036022 del 13 de agosto de 2025 que concede el Registro Sanitario de Alimentos RSA-0720-2025 bajo la marca filial BoostNatura	168

Lista de Tablas

Tabla 1. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo para PetNatura.....	22
Tabla 2. Matriz VRIO para PetNatura	23
Tabla 3. Segmentación de encuestados con 3 o más mascotas en el estudio piloto de mercado	39
Tabla 4. Comparativo de precios PetNatura contra productos similares en el mercado	48
Tabla 5. Fichas técnicas de productos PetNatura.....	50
Tabla 6. Fichas técnicas de servicios PetNatura.....	52
Tabla 7. Proyección de Unidades por Año	59
Tabla 8. Perfiles y Funciones: PetNatura	64
Tabla 9. Análisis de partes interesadas de PetNatura.....	66
Tabla 10. Normograma de PetNatura	67
Tabla 11. Estimación de ventas, incrementos porcentuales y factores externos para PetNatura	71
Tabla 12. Estimación de costos del primer año - PetNatura.....	71
Tabla 13. Proyección de ventas y costos de producción PetNatura	72
Tabla 14. Marketing Mix - PetNatura.....	73
Tabla 15. Estructura de Costos de Personal y Servicios Externos - PetNatura año de inicio.....	73
Tabla 16. Inversión inicial.....	74
Tabla 17. Estado de resultados	74
Tabla 18. Balance general	75
Tabla 19. Flujo de caja.....	75
Tabla 20. Inversión y esquema de financiación.....	76

Tabla 21. Inversión inicial PetNatura.....	77
Tabla 22. Segmentación de mercado identificada para PetNatura.....	98
Tabla 23. Ficha Técnica: Entrevistas en Profundidad (EPI) para PetNatura	100
Tabla 24. Ficha Técnica: Grupos de Enfoque (GF) para PetNatura	100
Tabla 25. Preguntas y grupos temáticos: Entrevistas en Profundidad (EPI) y Grupos de Enfoque (GF) para PetNatura.....	100
Tabla 26. Codificación abierta, axial y selectiva (temática) para EPI y GP fase 1 PetNatura	102
Tabla 27. Triangulación metodológica fase 1 PetNatura	102
Tabla 28. Matriz de sistematización y contextualización para fase 1 PetNatura	103
Tabla 29. Análisis PESTEL cuantitativo	117
Tabla 30. Análisis cuantitativo de las 5 Fuerzas de Porter	120
Tabla 31. Matriz DOFA	121
Tabla 32. Matriz de Perfil Competitivo para PetNatura.....	123
Tabla 33. Formato de validación de entrevistas - PetNatura	126
Tabla 34. Codificación Abierta, Axial y Selectiva para entrevistas con expertos y aliados.....	129
Tabla 35. Triangulación Metodológica para entrevistas con expertos y aliados	130
Tabla 36. Matrices de Síntesis: Aliados Estratégicos	130
Tabla 37. Matrices de Síntesis: Empresas del Sector BARF	131
Tabla 38. Matrices de Síntesis: Expertos Técnicos y Sostenibilidad (José Martínez, Diana M. Camacho, Fabián B, Michel Cardona y JCFarma).....	131
Tabla 39. Presupuesto de inversión para productora y comercializadora de alimentos para mascotas en Fontibón, Bogotá	137
Tabla 40. Modelo TAM-SAM-SOM proyectado para PetNatura	140
Tabla 41. Encuesta de validación de mercado para PetNatura	144

Tabla 42. Composición entre especies y cantidad de mascotas en el estudio piloto de mercado	148
Tabla 43. Distribución porcentual de la importancia de la sostenibilidad en la disposición de compra.....	155
Tabla 44. Análisis cualitativo de contenido con categorías y frecuencias vs. Rangos de edad	160
Tabla 45. Cálculo de la demanda para PetNatura.....	163
Tabla 46. Proyección de venta de cantidades por producto	163
Tabla 47. Detalle de Gastos Fijos	163
Tabla 48. Especificaciones Técnicas de Calidad de Productos.....	164
Tabla 49. Matriz de gestión del riesgo	166
Tabla 50. Proveedores de Materias Primas por Categoría.....	167

Introducción

En el ámbito de la administración empresarial, y en concordancia con el campo de investigación en Emprendimiento y Gerencia, la presente tesis se desarrolla dentro del grupo de investigación Entrepreneurship Group, en la línea de Creación de Empresas (Universidad Ean, 2025). En este marco, se plantea la propuesta de PetNatura, una iniciativa orientada al diseño y comercialización de snacks y suplementos funcionales para perros y gatos.

El proyecto responde al panorama económico actual, representado por un mercado global de alimentos para mascotas que alcanzó un valor de USD 112.96 mil millones en 2024 y que se proyecta crecerá a una tasa anual compuesta del 4.8% entre 2025 y 2034, hasta llegar a USD 172.26 mil millones al finalizar el periodo (EMR Claight Enterprise, 2025). En Latinoamérica, este mercado también muestra un auge con una producción en 2022 que alcanzó las 8,863 toneladas métricas y una proyección de crecimiento del 41% en su valor para 2028, lo que equivaldría a ingresos cercanos a los 19,000 millones de dólares (America Retail, 2025).

En Colombia, el mercado presenta un comportamiento igualmente dinámico y en expansión (Rodríguez M., 2023), con un valor de 1.218 billones de pesos, de los cuales el 64% correspondiente a ventas de alimento para perros y el 36% a alimento para gatos (America Retail, 2024). El país destaca además a nivel internacional, con un 49% de hogares que tienen perro superando el promedio global del 34%, y un 38% que tiene gato frente al 26% global.

A la par de la evolución económica en el sector de alimentos para mascotas, se observa una transformación social impulsada por una creciente integración de los animales de compañía en el núcleo familiar, trascendiendo el rol tradicional de mera posesión (Aguacia & Leal, 2022). Esta tendencia hacia la humanización de las mascotas incrementa la inversión destinada al cuidado, salud y nutrición de los animales de

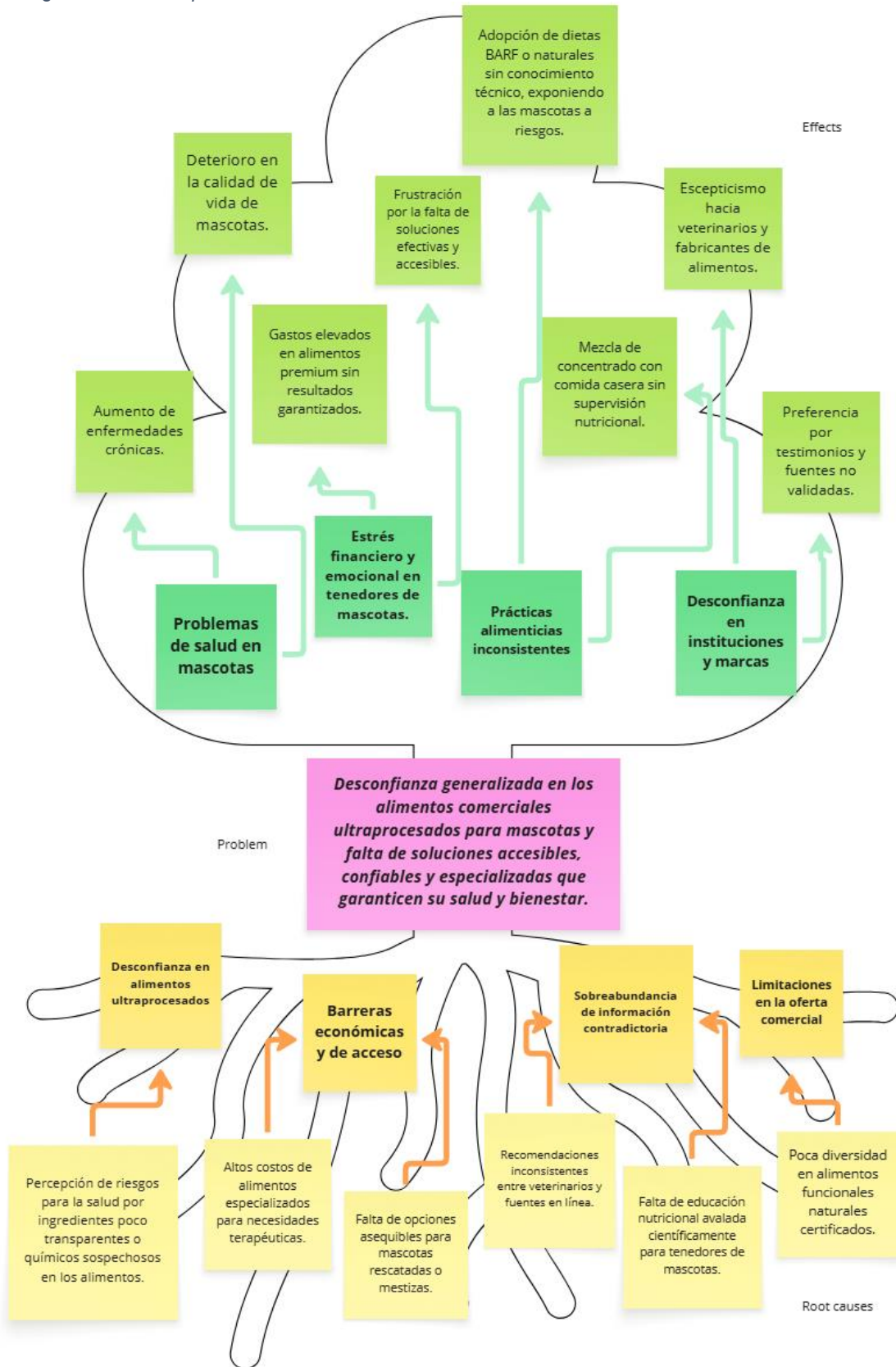
compañía (Ocampo, 2024), lo que genera oportunidades para iniciativas empresariales que ofrezcan productos diferenciados, naturales y funcionales.

En consecuencia, se consolida una demanda por productos que no solo satisfagan los requerimientos nutricionales básicos, sino que además aporten beneficios funcionales específicos y promuevan el bienestar integral de los animales de compañía (Bernal & Díaz, 2023). Es así como, los tenedores de mascotas buscan activamente maximizar el bienestar de sus mascotas mediante alimentos saludables y naturales, mostrando una mayor intención de compra hacia este tipo de productos (Ocampo, 2024).

Las tendencias globales confirman la preferencia por alimentos y suplementos naturales que eviten el uso de ingredientes procesados, granos, cereales o químicos, percibidos como perjudiciales en comparación con opciones más frescas y naturales (Prata, 2022). En línea con esto, estudios internacionales evidencian que este tipo de atributos son decisivos en la elección de alimentos para mascotas: en una encuesta aplicada a 935 dueños de perros y gatos en Italia, “contiene ingredientes naturales” obtuvo la mayor valoración al momento de decidir la compra, superando incluso a factores como el precio o la marca (Vinassa, y otros, 2020). De manera similar, en Portugal el 19% de los propietarios ya han adoptado dietas alternativas de tipo natural u orgánico, mientras que un 38,6% expresó interés en hacerlo, motivados por la percepción de mayor calidad y beneficios para la salud (Prata, 2022).

Este escenario respalda la identificación de una oportunidad estratégica significativa en Colombia, dada la ausencia de una oferta consolidada y diferenciada de productos naturales y funcionales con beneficios específicos (Satizabal, 2025). Aunque el interés por este tipo de alimentación se encuentra en sus primeras etapas, el crecimiento de la humanización proyecta un futuro de mayor aceptación (Ocampo, 2024).

Figura 1. Árbol del problema



Nota: Elaboración propia 1

Estas dinámicas reflejan oportunidades, pero también un problema estructural: la desconfianza hacia los alimentos ultraprocesados para mascotas y la falta de soluciones naturales y confiables que garanticen su salud. Esta percepción se acentúa con los frecuentes retiros de productos; solo en Norteamérica, en la última década, se han registrado más de 221 casos por contaminación, lo que incrementa la preocupación de los consumidores y la búsqueda de alternativas seguras y de calidad (Eagan et al., 2022). En la Figura 1 se presenta el árbol del problema, donde se identifican sus causas y efectos principales.

Adicionalmente, la viabilidad del sector se fortalece con un entorno predominantemente favorable, donde PetNatura se alinea directamente a las demandas actuales, enfocándose en prevenir enfermedades y promover la salud integral, factores con una alta aceptación entre los consumidores (Bernal & Díaz, 2023). Aprovechando, al mismo tiempo, el potencial de la innovación y de la personalización de productos y servicios para mascotas (Netquest, 2024).

Este enfoque cobra mayor relevancia al considerar las preocupaciones de los tenedores de mascotas frente a la calidad y transparencia de los alimentos disponibles en el mercado, los cuales pueden carecer de nutrientes esenciales (Cedeño & WingChing, 2023) o contener compuestos químicos nocivos como acrilamida, aflatoxinas, metales pesados o aditivos artificiales (Ulrich, 2016). Estas inquietudes se sustentan en hallazgos recientes: por ejemplo, un análisis de alimentos comerciales evidenció que el 76% no cumplía con los valores nutricionales declarados, y solo el 3% satisfacía simultáneamente las recomendaciones de etiquetado, con deficiencias frecuentes en minerales y aminoácidos esenciales (Baptista da Silva et al., 2025).

De igual forma, un estudio en Brasil encontró que prácticamente la totalidad de los alimentos para perros y gatos analizados presentaban niveles de metales pesados por encima de los límites tolerables, incluyendo mercurio, plomo y uranio, lo que refuerza la

percepción de riesgo y la búsqueda de alternativas más seguras (Zafalon et al., 2021).

Por lo anterior, PetNatura propone productos diferenciados como una alternativa nutritiva, preventiva y sobre todo confiable, frente a la oferta convencional que aún presenta vacíos en cuanto a calidad, seguridad y transparencia.

Por otro lado, la iniciativa busca fomentar la sostenibilidad en sus tres dimensiones como un pilar diferenciador, alineándose a la creciente conciencia de los consumidores sobre el impacto ambiental y social de sus decisiones de compra (João, Gomes, & Trancoso, 2024). Este compromiso se refleja en el uso de materias primas de origen natural, la aplicación de conceptos de economía circular y la generación de impactos positivos en la comunidad.

Con el fin de estructurar adecuadamente la propuesta empresarial y evaluar su factibilidad desde una perspectiva integral, se establece como objetivo general del proyecto: *Determinar la viabilidad de la puesta en marcha de PetNatura en Bogotá, Colombia, con el fin de aportar criterios estratégicos que respalden la toma de decisiones sobre la materialización de la iniciativa.* Para cumplir con este propósito, se plantean cinco objetivos específicos:

1. Comprobar la viabilidad de mercado y sectorial para la puesta en marcha de la empresa PetNatura.
2. Definir los procesos de producción y control de calidad para garantizar la viabilidad técnica del modelo de negocio PetNatura.
3. Determinar la estructura organizacional y legal para la puesta en marcha de la empresa PetNatura.
4. Analizar la sostenibilidad integral del modelo de negocio PetNatura en sus dimensiones económica, social y ambiental.

Estos permiten trazar el alcance de la investigación y orientar el análisis metodológico en cada una de sus dimensiones estratégicas. Con base en los hallazgos del Anexo 2, se plantea una propuesta de valor enfocada en productos naturales y funcionales que fortalezcan la salud de las mascotas, mejoren su bienestar y generen confianza en los

consumidores, a la vez que tengan un impacto positivo en familias, comunidades y el entorno.

El presente documento se organiza en capítulos que abordan los principales componentes necesarios para evaluar la viabilidad de PetNatura. Inicia con la descripción de la naturaleza del proyecto y el análisis del sector, seguido por la validación e investigación de mercado. Posteriormente, se presentan los aspectos estratégicos, técnicos, organizacionales, legales y financieros, así como el enfoque hacia la sostenibilidad. Finalmente, se incluyen las conclusiones del estudio, que integran los hallazgos clave y respaldan la propuesta de valor de PetNatura.

Naturaleza del proyecto

La iniciativa PetNatura surge como respuesta a la tendencia global que redefine el papel de los animales de compañía en los hogares modernos. En Colombia, las mascotas son ahora miembros plenos de la familia, ocupando un lugar central en “dinámicas familiares, las prioridades de gasto y las decisiones de consumo” (America Retail, 2025). Estos cambios socioeconómicos y culturales constituyen el principal motor de crecimiento del mercado de mascotas, impulsando la demanda de opciones de alimentación de alta calidad, naturales, orgánicas y especializadas, que prioricen su salud y bienestar (Sáenz, 2017). En este contexto, PetNatura se proyecta en un sector en expansión con factores predominantemente positivos.

Este panorama sustenta la creación del modelo de negocio de PetNatura, concebido como propuesta sostenible para el sector de mascotas. Su eje es la elaboración y comercialización de productos nutricionales que previenen enfermedades y favorecen la digestión, inmunidad y vitalidad de los animales de compañía. La iniciativa busca diferenciarse mediante transparencia y calidad, generando valor en las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, ambiental y social. Además, incorpora inteligencia artificial (IA) para recomendaciones y customización de ofertas según necesidades específicas de cada mascota, respondiendo a la demanda de nutrición personalizada en alimentos funcionales. El modelo está dirigido a tenedores de perros y gatos altamente involucrados en el cuidado, a quienes se llegará mediante formatos en línea y físicos de tiendas especializadas. Para ampliar alcance, PetNatura establecerá alianzas con fundaciones de rescate animal, proveedores certificados, centros veterinarios y plataformas digitales, fortaleciendo la visibilidad y disponibilidad en el mercado.

En coherencia con el modelo PetNatura, se plantean los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo, como se muestra en la Tabla 1, los cuales orientan el crecimiento y la consolidación de la iniciativa:

Tabla 1. *Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo para PetNatura*

Objetivo	Indicador	Meta
Establecer la estructura legal, operativa y comercial de PetNatura e iniciar actividades en Bogotá, garantizando el cumplimiento normativo y la formalización empresarial, en los primeros 2 años.	Registro legal de la empresa Número de procesos operativos implementados	Empresa legalmente constituida con 100% de procesos básicos operativos implementados antes del año 2.
Validar e iterar el modelo de negocio y los productos en el mercado local mediante ventas piloto y retroalimentación de clientes, en los primeros 2 años	Número de ventas piloto Encuestas de satisfacción	Alcanzar al menos 4.000 clientes piloto en Bogotá y obtener ≥80% de satisfacción en retroalimentación
Expandir la presencia de PetNatura a dos nuevas ciudades del país, consolidando el reconocimiento de la marca en el segmento premium, en un plazo de 5 años.	Número de ciudades en operación Nivel de recordación de marca	Operar en 2 ciudades principales y lograr 60% de recordación de marca en clientes encuestados
Diversificar la oferta con al menos dos nuevas referencias de snacks o suplementos funcionales alineados a las necesidades del mercado a 5 años.	Número de referencias nuevas lanzadas	Lanzar mínimo 2 nuevos productos funcionales al año 5
Posicionar a PetNatura como referente nacional en nutrición natural para mascotas, alcanzando liderazgo en el segmento premium, en un plazo de 10 años.	Ranking de marcas en estudios de mercado Participación de mercado	Ser reconocida como una de las 3 marcas líderes en nutrición natural funcional para mascotas en Colombia para el año 10
Consolidar la innovación y las prácticas sostenibles de PetNatura con impacto social, ambiental y económico, en un plazo de 10 años.	Número de iniciativas sostenibles implementadas Certificaciones obtenidas	Alcanzar certificación FSSC 22000 y donar 5% de producción anual, en al menos 3 fundaciones de rescate animal al año 10

Nota: Elaboración propia 2

En cuanto al estado actual, PetNatura se encuentra en etapa de desarrollo con un modelo de negocio definido, propuesta de valor establecida y avances en el diseño de productos. En coherencia con esta fase, el negocio se apoyará en las 5 etapas de la metodología *Design Thinking* para evolucionar de forma flexible y adaptativa, generando soluciones efectivas a las necesidades reales de los usuarios (Martínez, 2024).

Mediante la *empatía* y *definición* de necesidades de los dueños de mascotas, PetNatura ha avanzado en la *ideación* de soluciones innovadoras, constituyendo una base sólida para el desarrollo posterior. Actualmente, la iniciativa está en etapa de *prueba*, representada por la investigación académica en curso, cuyo propósito es validar la existencia de un mercado para su propuesta. Tras esta validación, se continuará con la elaboración de *prototipos* que materialicen las soluciones planteadas.

La empresa se ha denominado PetNatura y se proyecta como una MiPyme con domicilio comercial y administrativo en Fontibón, Bogotá D.C. Los productos propuestos por incluyen: una salsa líquida diseñada para complementar alimentos y mejorar su

palatabilidad, un suplemento en polvo con propiedades digestivas que favorece la absorción de nutrientes y regula el tránsito intestinal, y snacks funcionales enfocados en fortalecer la salud y el bienestar de perros y gatos.

De manera complementaria, se ofrecerán dos servicios digitales innovadores: una guía nutricional con inteligencia artificial que brindará recomendaciones personalizadas basadas en las características de cada mascota, y un sistema de personalización que permitirá a los usuarios ajustar ingredientes, sabores y texturas de los productos, con una previsualización nutricional balanceada que fomente fidelización y compromiso.

Por otra parte, el segmento premium, orgánico y funcional para mascotas ha mostrado un dinamismo particular, con incrementos anuales de 4,20% (America Retail, 2025), lo que evidencia oportunidades para proyectos innovadores. Con base en proyecciones y referencias de emprendimientos similares, se estimaron métricas de mercado para 2025, según el modelo TAM-SAM-SOM para determinar el mercado total, disponible y objetivo respectivamente (Denault, 2018) (Anexo 10). El mercado objetivo para PetNatura se estima en 2.53 mil millones (Figura 2).

Figura 2. Mercado TAM-SAM-SOM para PetNatura



Nota: Elaboración propia 3 adaptado de Denault (2018).

Es necesario destacar que PetNatura posee ventajas competitivas en el mercado colombiano evaluadas mediante el modelo VRIO, que analiza recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados para generar estrategia competitiva (Machado & Davim, 2024). Ya que logra ventajas sostenibles al integrar personalización digital y sostenibilidad desde su propuesta de valor, como se observa en la Tabla 2:

Tabla 2. Matriz VRIO para PetNatura

Recurso/Capacidad	Valor	Rareza	Inimitable	Organización	Situación Competitiva
Propuesta disruptiva en customización y experiencia digital	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible

Sostenibilidad	Sí	Sí	Moderadamente	Sí	Ventaja temporal
Certificaciones técnicas y trazabilidad	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Modelo multicanal digital especializado, fuerte en venta directa y comunidad	Sí	Sí	Moderadamente	Parcialmente	Ventaja temporal
Innovación en ingredientes funcionales	Sí	Sí	Sí	Parcialmente	Ventaja potencial
Reputación y validación académica/sectorial	Sí	Moderadamente	Moderadamente	Sí	Ventaja temporal

Nota: Elaboración propia 4 adaptado de Machado & Davim (2024)

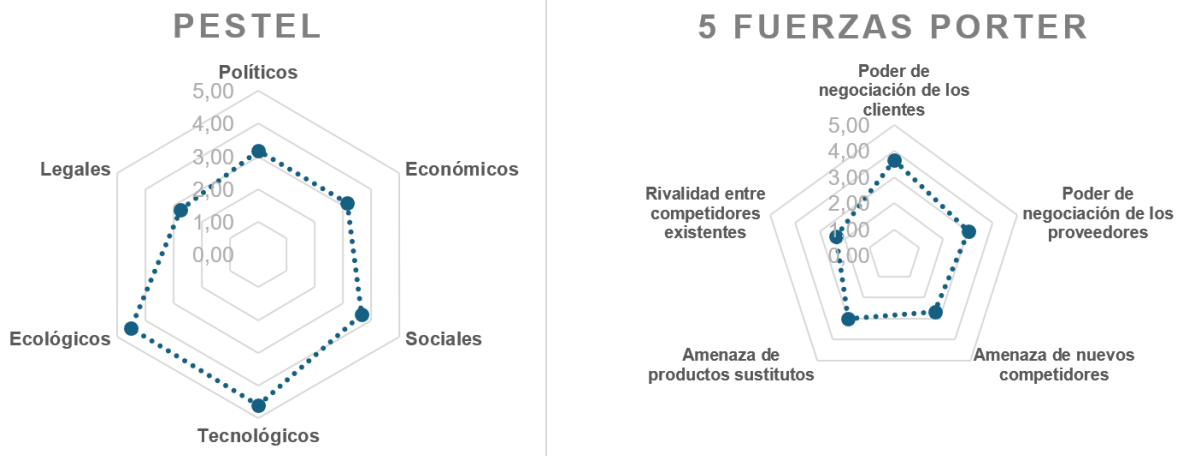
PetNatura se sustenta en una sólida base financiera con una inversión total de \$296.858.095 COP, financiada mediante un crédito a 5 años y un capital propio de \$55.000.000 COP. Las proyecciones indican ingresos de \$1.025 millones en el primer año, con un margen operativo superior a \$960 millones y crecimiento anual entre 1.0% y 4.2%, de acuerdo con las tendencias del sector (EMR Claight Enterprise, 2025). Se respalda con un presupuesto de mercadeo equivalente al 10% de las ventas anuales para el lanzamiento, con incrementos progresivos en los años subsiguientes. La viabilidad queda demostrada con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 27.60%, que excede la tasa de evaluación del 25%, y un Valor Presente Neto (VPN) positivo de aproximadamente \$18.94 millones. Además, se prevé un periodo de recuperación de la inversión adecuado para el sector, lo que confirma que el proyecto está bien estructurado financieramente y tiene una sustentabilidad sólida bajo las proyecciones establecidas, asegurando su capacidad para diferenciarse y generar valor en el mercado de alimentos y suplementos para mascotas.

La iniciativa está liderada por Aura María Castro Baquero, ingeniera química especialista en gerencia de proyectos con más de diez años de experiencia en la industria farmacéutica. Su trayectoria abarca el desarrollo de cosméticos, alimentos, suplementos dietarios y fitoterapéuticos. Además, cuenta con cuatro años en entidades del subsistema nacional de la calidad (SICAL), lo que fortalece su dominio en gestión de calidad, inocuidad alimentaria y seguridad en la cadena de suministro. Con esta experiencia, asumirá la gerencia general de PetNatura, liderando su estrategia y ejecución.

Análisis del Sector

Para realizar un análisis exhaustivo del sector al que pertenece la iniciativa, se hace necesario evaluar el macroentorno empresarial, para lo cual, se emplea la herramienta PESTEL (Murcia, 2023), “cuya sigla hace referencia al estudio de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que se relacionan con los aspectos macro ambientales que rodean e influyen en la marcha de la empresa”. Para el caso de estudio, se confirma que el macroentorno actúa como un impulsor significativo, predominando los factores con impacto positivo alto, especialmente los de carácter social, tecnológico y ecológico, como se evidencia en la Figura 3:

Figura 3. Impacto cualitativo de los factores externos.



Nota: Elaboración propia 5

A nivel social, la humanización de las mascotas se consolida llevando a los tenedores a incrementar el gasto en bienestar y a tener una alta intención de compra hacia productos saludables y orgánicos (StrategyHelix Group, 2025). Esta tendencia es favorable para la propuesta de enfoque preventivo y de valor funcional. En el ámbito tecnológico, el auge del comercio electrónico y la digitalización facilitan la comercialización (Bernal & Díaz, 2023), al tiempo que la innovación en ingredientes y la adopción de la economía circular ofrecen una ventaja de diferenciación (Agrocampo, 2025). Estos factores indican claras

oportunidades de crecimiento para las empresas que como PetNatura buscan adoptar la innovación, la sostenibilidad y una orientación al bienestar animal (Charry, et al., 2019).

No obstante, en la dimensión económica, aunque se estima que el mercado seguirá una Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (TCAC) del 9,2% entre 2025 y 2034, alcanzará un valor de aproximadamente USD 344.22 millones para finales de 2025 (EMR Claight Enterprise, 2025). Según datos del DANE, los precios de los alimentos para mascotas, servicios veterinarios y accesorios registraron incrementos de alrededor del 15%, lo que evidencia el efecto de la inflación sobre los costos operativos del sector (America, Malls & Retail, 2025). Además, el Índice de Incertidumbre de la Política Económica (IPEC) alcanzó los 295 puntos a comienzos del año 2025 (Delgado, 2025), señalando un ambiente volátil que exige cautela financiera. Legalmente, el cumplimiento normativo es estricto; la operación requiere adherencia rigurosa a las regulaciones del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), incluyendo la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos para Animales (BPMAA), lo que implica cumplir con una serie de exigencias técnicas y administrativas.

Finalmente, el factor político, aunque con impacto intermedio para el sector, tiene potencial de ser positivo si el modelo de PetNatura logra alinearse con las políticas nacionales de bienestar animal y los programas de apoyo al emprendimiento sostenible (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022).

Por otra parte, con el fin de estimar el potencial de ganancias de una industria dentro del microentorno correspondiente, se analizan las Cinco Fuerzas de Porter (De Kluyver, 2000) representado por la Figura 3. Aquí, se observa que la Rivalidad entre competidores existentes alta. El mercado está fragmentado y dominado por grandes marcas nacionales e internacionales (Nestlé Purina, Grupo Bios, Gabrica, etc.) (Peña, 2024) que compiten agresivamente en diferenciación, canales de distribución y alianzas con profesionales. La Amenaza de nuevos competidores es considerable, impulsada por el atractivo crecimiento

del sector y la existencia de más de 1200 MiPymes registradas ante el ICA (ICA, 2025), aunque la permanencia exige alta inversión en I+D+i.

La Amenaza de productos sustitutos es igualmente elevada, abarcando desde dietas caseras y BARF hasta golosinas industriales. Esto obliga a PetNatura a posicionarse fuertemente en el nicho de alimentos funcionales y sostenibles, buscando diferenciar su propuesta de valor ante esta variedad de alternativas. Finalmente, el Poder de negociación de los proveedores es intermedio frente al de los clientes que es intermedio a alto, debido a su creciente exigencia de productos naturales, funcionales y transparentes (Bernal & Díaz, 2023).

Por su parte, analizando las capacidades internas y los impactos externos, se destacan como fortalezas la propuesta de valor diferenciada, la integración de nuevas tecnologías para personalización de productos, y el enfoque en economía circular. Las debilidades se centran en los altos costos de entrada y el incipiente posicionamiento de la iniciativa. Por consiguiente, estrategias que combinan tanto las debilidades como las oportunidades son críticas, siendo la principal iniciar con el modelo de maquila para optimizar costos (López, 2007) y enfocar recursos en la captura del nicho de alimentos premium y mascotas con necesidades especiales.

Tras identificar el conjunto de competidores de PetNatura, se realizó una comparación cuali-cuantitativa frente a dos referentes del sector con propuesta de valor similar: Natural Freshly y Mungos. El análisis evidencia que se mantiene la ventaja competitiva, gracias a su diferenciación, sostenibilidad, adaptación a las necesidades del cliente y un sello social adicional, fortalecida por la integración de IA y la personalización. A diferencia de sus competidores, que, a pesar de contar con certificaciones de calidad y respaldo institucional, presentan debilidades en sostenibilidad y dinamismo innovador, por lo que la empresa destaca con un enfoque integral que combina respaldo técnico y relaciones de valor con sus partes interesadas.

Por lo anterior, el sector de alimentos para mascotas en Colombia ofrece un escenario altamente favorable para propuestas diferenciadas como la de PetNatura. Donde convergen tendencias sociales, tecnológicas y ambientales con la humanización de mascotas, la digitalización, la sostenibilidad y la búsqueda de productos y servicios premium. Del análisis integral del sector, se determina una base robusta para modelos de negocio diferenciados, especialmente si PetNatura logra capitalizar la intensidad de compra a través de la transparencia de sus procesos.

No obstante, el éxito a largo plazo de la empresa va a depender de la capacidad para superar desafíos estructurales como la competencia de grandes marcas, la volatilidad de costos y regulaciones, y la necesidad de construir rápidamente legitimidad y confianza. La iniciativa puede enfrentar estos retos de forma integral, por lo que debe posicionarse mediante innovación constante para capturar valor, en un mercado que premia la autenticidad y la sostenibilidad transversal. Dicho lo anterior, las proyecciones del mercado global de tecnología verde y sostenibilidad, valorado en USD 28.87 mil millones en 2025 (Precedence Research, 2025) y con expectativa de alcanzar USD 145,83 mil millones en 2032, a una tasa CAGR del 26,8% evidencian que la transición hacia modelos de negocio sostenibles no solo es una tendencia regulatoria y social, sino también una oportunidad de generación de nuevos ingresos (Data Bridge Market Research, 2024). Para PetNatura, esta dinámica abre el camino a la diferenciación frente a competidores tradicionales, al integrar principios de innovación y sostenibilidad en sus procesos y productos, alineándose con la creciente demanda de consumidores dispuestos a pagar más por alternativas responsables y funcionales.

Validación e Investigación de Mercado

La fase exploratoria del proyecto se diseñó con un enfoque cualitativo, orientado a comprender en profundidad las percepciones, motivaciones y necesidades de los potenciales clientes de PetNatura, así como a validar hipótesis sobre la aceptación de productos funcionales, las barreras de adopción y los atributos valorados por los consumidores, como la sostenibilidad, la naturalidad y la personalización. Estos métodos resultan idóneos en esta etapa, dado que permiten captar matices, significados y percepciones que no emergen en instrumentos cerrados. En particular, las entrevistas semiestructuradas facilitan la obtención de relatos individuales ricos, al equilibrar la estructura de una guía temática con la flexibilidad necesaria para que surjan nuevos temas (Creswell, 2009). Adicional, estas herramientas se complementaron con grupos focales los cuales permitieron analizar dinámicas colectivas, consensos y discrepancias entre consumidores al interactuar con los conceptos de producto y los mensajes de la marca. De esta forma, la investigación buscó validar atributos clave de la propuesta de valor (salud, transparencia y sostenibilidad), identificar barreras prácticas como la palatabilidad o el precio, y explorar la aceptación de servicios complementarios, tales como el chatbot de IA y el programa de donaciones. Se realizaron 16 entrevistas y dos grupos focales, definidos mediante muestreo intencional y segmentación demográfica siguiendo criterios de saturación teórica; esta combinación metodológica es consistente con la literatura que sugiere entre 12 y 20 entrevistas y dos sesiones grupales como rango adecuado para estudios exploratorios de emprendimiento (Guest, Bunce, & Johnson, 2006)

El modelo de validación aplicado tuvo como propósito asegurar la validez, confiabilidad y transferibilidad de los hallazgos para sustentar decisiones estratégicas de producto y mercadeo, así como alimentar la fase de validación piloto. La elaboración de los instrumentos se desarrolló a partir de guías temáticas estructuradas por bloques

(perfil, hábitos de compra, percepciones de calidad, disposición a pagar y reacción frente a los conceptos de producto), revisadas por un experto en investigación de mercados para garantizar la validez del contenido. Posteriormente, se aplicó una prueba piloto con dos entrevistas que permitió ajustar la redacción y el orden de las preguntas. La recolección de datos se efectuó mediante grabaciones de audio y video con consentimiento informado, y su posterior transcripción literal. El análisis se basó en una codificación abierta, axial y selectiva, asistida por herramientas de IA, integrando los resultados de entrevistas y grupos focales a través de una triangulación metodológica que permitió contrastar patrones y consolidar conclusiones convergentes (Anexo 1). Finalmente, los hallazgos fueron utilizados para afinar la propuesta de valor y desarrollar las fichas técnicas de producto, garantizando la coherencia entre las percepciones del consumidor y la oferta planteada por la marca.

Como resultado de este estudio inicial se pudo identificar a los clientes de PetNatura como tenedores de perros y de gatos, que buscan una mayor calidad nutricional, ya que son cada vez más conscientes de las necesidades nutricionales de sus mascotas, se informan de manera regular, leen etiquetas y priorizan ingredientes naturales que aportan beneficios para la salud y la longevidad. Además, muestran una disposición a pagar un precio superior por productos naturales y funcionales, y valoran la transparencia, la sostenibilidad ambiental y el impacto social de las marcas que eligen.

Como se mencionó anteriormente, se empleó la metodología *Design Thinking*, específicamente la *fase de empatía* para el proceso de desarrollo de la idea de negocio, pues se hace necesario “recopilar información para profundizar el problema que hay que solucionar y comprender a nuestros usuarios” (Álvarez, García, Navas, & Pérez, 2025). Es así, como se utilizaron dos herramientas para comprender a profundidad la afectación que sufren los clientes, y como esto impacta sus necesidades, aspiraciones, deseos, limitaciones y frustraciones. Inicialmente, se trabajó el *marketing persona*, para

transformar el perfil del cliente en una persona ficticia, describiéndola a partir de las características comunes que representan el segmento al que pertenece, con el fin de diseñar los productos y servicios desde su perspectiva (Prieto, 2021). Por otra parte, se empleó el Mapa de empatía, para comprender qué motiva realmente al cliente y cómo se desean abordar y solucionar sus dolores con el producto o servicio que se está diseñando, estos insumos disponibles en el Anexo 2, profundizan en los pensamientos, emociones y comportamientos.

De la implementación de estas dos herramientas, fue posible comprender que los clientes de objetivo se concentran principalmente en zonas urbanas como Bogotá y pertenecen a estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 correspondientes a clase media y media-alta (DANE, 2012). Entre los perfiles hallados destacan: parejas jóvenes o solteros (25-35 años), con estilo de vida urbano y percepción de sus mascotas como “hijos peludos”; familias (30-55 años), que buscan opciones prácticas y saludables; adultos mayores (60+), para quienes las mascotas son compañía fundamental; y guardianes de animales con necesidades especiales, interesados en productos nutricionales avanzados a precios accesibles. Esta segmentación de clientes, presentada de forma más detallada en el Anexo 1, permite comprender la heterogeneidad del mercado y reconocer las motivaciones que guían sus decisiones de compra.

De manera semejante, se logró identificar cuatro dolores principales que orientan las necesidades y oportunidades de estos clientes. Como se mencionó en la determinación del Árbol del problema, se evidenció una desconfianza generalizada hacia los alimentos ultraprocesados, pues el 45% de los entrevistados los asocia con sobrepeso, cáncer y problemas digestivos, además de percibirlos carentes de nutrientes esenciales y con presencia de químicos potencialmente dañinos. En segundo lugar, un 30% manifestó interés en ofrecer a sus mascotas alimentos naturales, aunque se enfrentan a barreras

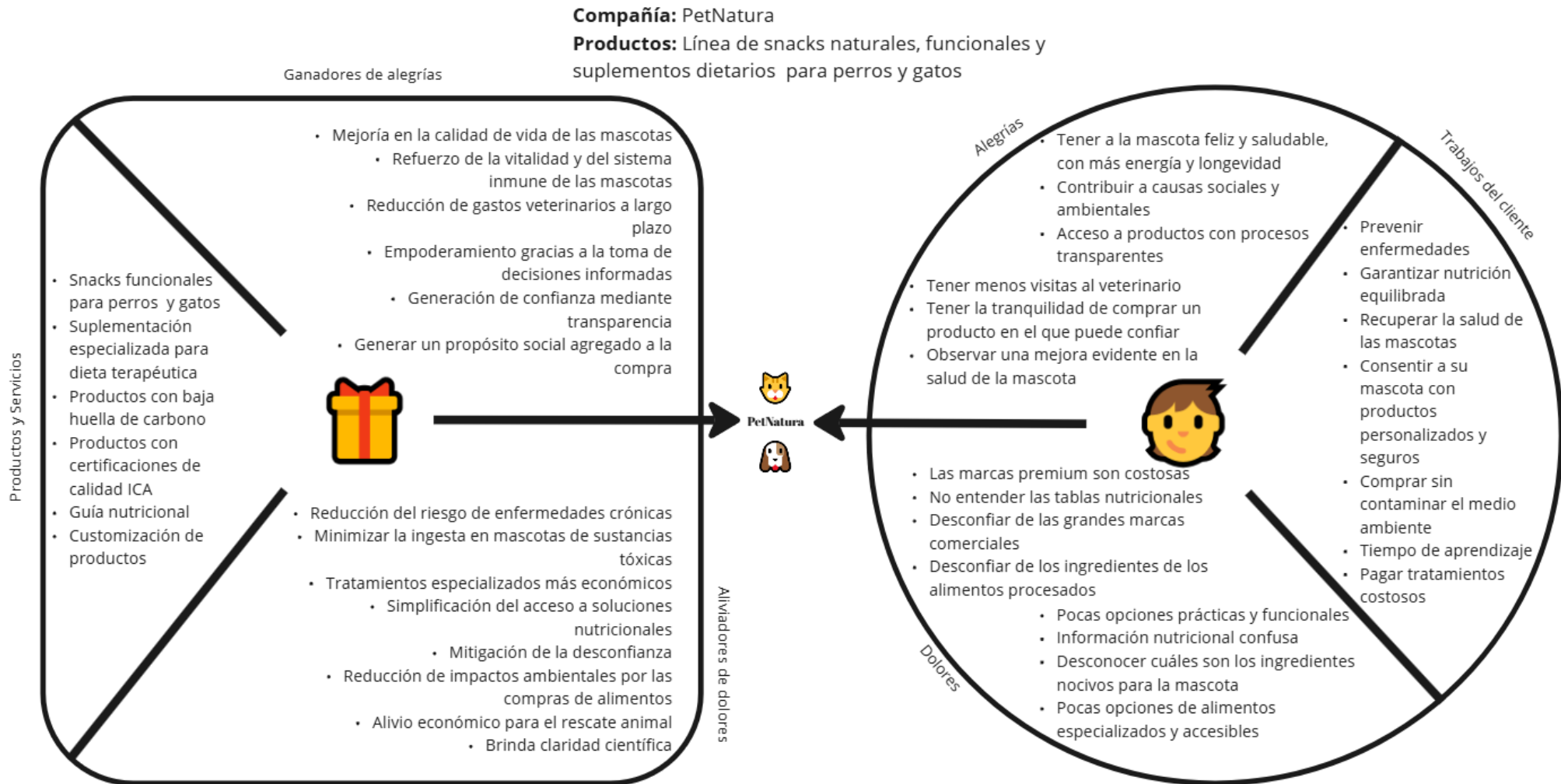
como la falta de tiempo, conocimiento nutricional y la sobreabundancia de información contradictoria en línea.

Del mismo modo, el 40% señaló la existencia de una brecha en el mercado para atender mascotas con necesidades especiales, ya que no encuentran opciones comerciales adecuadas o las dietas terapéuticas disponibles son de alto costo. Finalmente, surgió un escepticismo hacia algunas recomendaciones veterinarias, debido a experiencias de consejos contradictorios y a la percepción de un conocimiento limitado en nutrición por parte de los veterinarios generales en 40% de los entrevistados. Tanto el cuestionario aplicado y la validación de la hipótesis inicial (contenidos en el Anexo 8), constituyeron la base para la construcción del Encaje del Lienzo de la Propuesta de Valor, que se representa en la Figura 4.

Es necesario mencionar que, estos hallazgos llevaron a PetNatura a replantear su propuesta inicial, priorizando el lanzamiento de snacks y suplementos funcionales y naturales, sobre la alimentación básica que los tenedores de mascotas difícilmente van a sustituir. Tanto los suplementos como los snacks fueron identificados como productos más accesibles y complementarios a las dietas existentes, en sintonía con la tendencia creciente de reforzar la nutrición de las mascotas a partir de la experiencia del bienestar humano.

La validación de la hipótesis también confirmó una alta disposición de los clientes potenciales a pagar más por productos naturales, funcionales y sostenibles, especialmente si ofrecen beneficios tangibles y opciones de personalización. Por otro lado, se destacó el interés por recomendaciones basadas en inteligencia artificial y por el impacto positivo de iniciativas sociales como las donaciones a fundaciones animalistas, lo que refuerza la relevancia de estos atributos como incentivos de compra.

Figura 4. Encaje del Lienzo de la propuesta de valor para PetNatura



Nota: Elaboración propia 6 adaptado a partir de material académico de la Universidad EAN

De manera que, el surgimiento de PetNatura es una respuesta estratégica y oportuna a una demanda insatisfecha en el creciente mercado colombiano de alimentos para mascotas, teniendo en cuenta la problemática central que se aborda: la *desconfianza generalizada* hacia los alimentos ultraprocesados y la creciente *búsqueda de alternativas naturales y funcionales*, a menudo obstaculizada por la falta de información clara y soluciones especializadas para necesidades específicas, a un precio accesible.

La validación de la necesidad con clientes ha respaldado inicialmente la aceptación del concepto, confirmando la viabilidad y el potencial de posicionamiento de la iniciativa en este mercado en expansión. Dando lugar a la siguiente propuesta de valor:

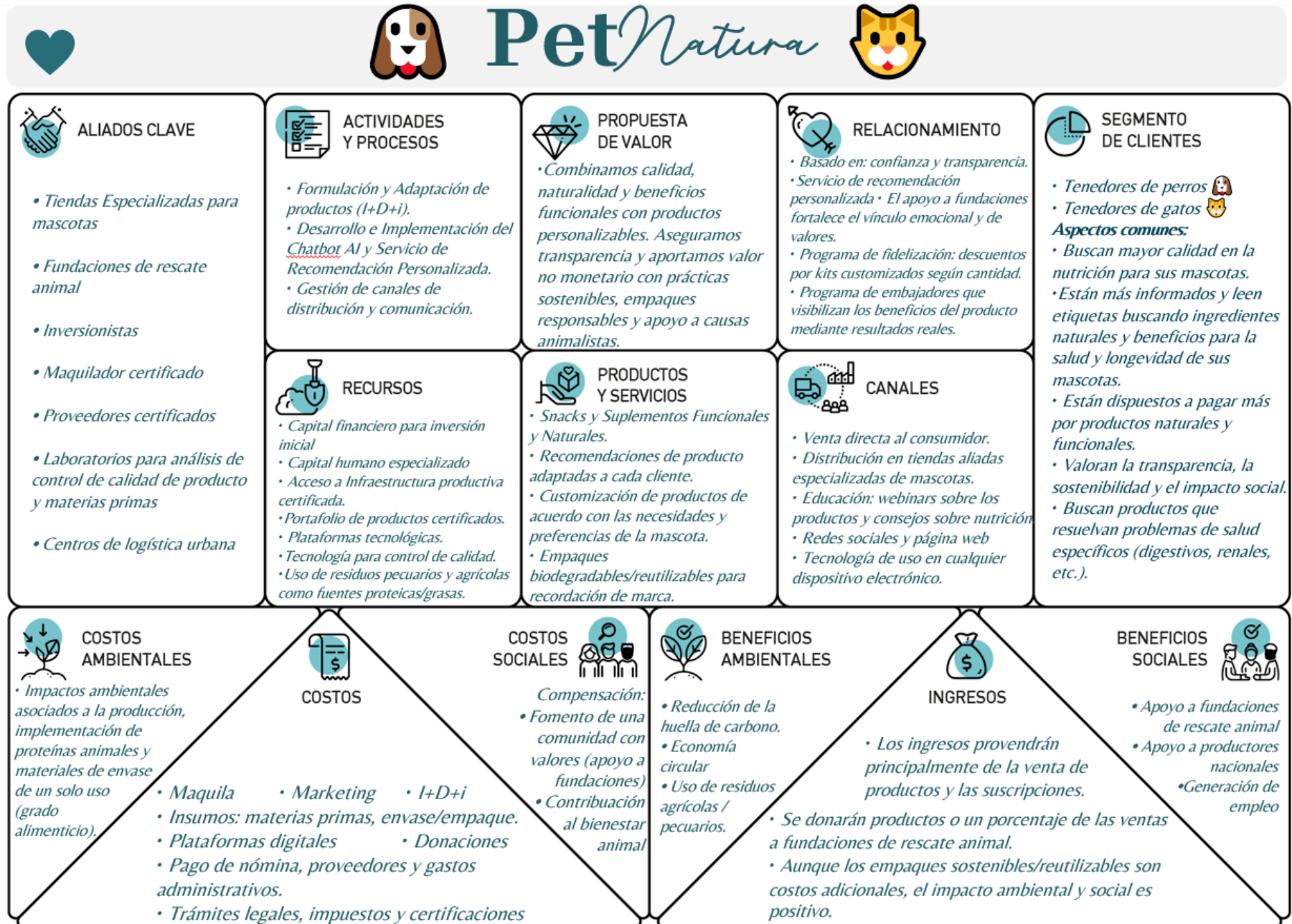
“Ofrecemos snacks y suplementos naturales especializados para perros y gatos, formulados con ingredientes funcionales que previenen enfermedades en tus compañeros peludos. Nuestros productos son sostenibles y avalados por certificaciones de calidad ICA, no solo nutren a tus mascotas, sino que te permiten tener más tiempo de calidad con ellas. Diseñados para compañeros especiales, garantizamos transparencia en nuestros productos y procesos, salud integral y un impacto positivo en familias y comunidades.”

Sobre esta base, se estructura el lienzo del modelo de negocio sostenible, que integra los componentes estratégicos clave y se presenta en la Figura 5.

Por otra parte, resulta indispensable validar el modelo de negocio y su propuesta de valor con un estudio piloto de mercado. Estos estudios exploratorios permiten confirmar la pertinencia de la planificación y realizar ajustes bajo condiciones reales, evitando reprocesos y sobrecostos (Brown, 2015). En el caso PetNatura el estudio piloto busca:

- Evaluar la viabilidad comercial y sectorial de PetNatura, identificando la demanda existente y potencial para snacks y suplementos naturales y funcionales.

Figura 5. Lienzo del modelo de negocio sostenible - PetNatura



Nota: Elaboración propia 7 adaptado de material suministrado por la Universidad EAN

- Validar la propuesta de valor de la empresa, explorando la disposición de los consumidores a pagar por productos que ofrezcan calidad, beneficios específicos para la salud y un enfoque en la sostenibilidad.
- Comprender en profundidad las preferencias y percepciones de los tenedores de mascotas respecto a los atributos valorados en snacks y suplementos naturales, incluyendo aspectos funcionales, emocionales y tecnológicos asociados a estas dietas complementarias.

Hay que señalar que la investigación se desarrolló bajo una metodología cuantitativa de carácter concluyente, ya que brinda información con validez estadística sobre las características, tendencias y composición del mercado (Malhotra, 2020; Hair, et al., 2014). Para conocer la demanda y analizar el comportamiento de los encuestados respecto a los productos y servicios bajo estudio, se diseñó una herramienta de investigación, que fue validada por cuatro expertos en áreas multidisciplinarias, y fue aplicada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, para acceder de manera directa a los encuestados que cumplían con los criterios de inclusión (Tamayo, 2004). El instrumento fue aplicado en escenarios estratégicos del público objetivo de PetNatura (feria Expopet, 16 y 17 de agosto de 2025; parques municipales como el Simón Bolívar; y parques vecinales para mascotas en Bogotá), donde se accedió a una diversidad de guardianes de mascotas.

Esta estrategia permitió acceder de manera directa y eficiente a tenedores de perros y gatos, asegurando la recolección de información relevante para validar el modelo de negocio, mediante datos demográficos, hábitos y uso, percepción de la propuesta de valor y comentarios abiertos. Así, el estudio piloto se implementó en cumplimiento de la secuencia ordenada sugerida por Bernet (2005), para una muestra representativa de una población estimada de 4.525 clientes potenciales (N) identificados para el lanzamiento inicial de PetNatura en Bogotá (cuyo detalle numérico referenciado se encuentra disponible en el Anexo 12), y con parámetros de: nivel de confianza del 95% ($Z_{\alpha}=1.96$), una proporción esperada de éxito del 50% ($p=0.5$, y $q=(1-p)=0.5$) y un margen de error del 5% ($e=0.05$), el

tamaño de la muestra (n) se calculó mediante la fórmula para poblaciones finitas propuesta por Sampieri, Fernández, & Baptista (2014) a fin de establecer una referencia cuantitativa mínima para la aplicación de las encuestas:

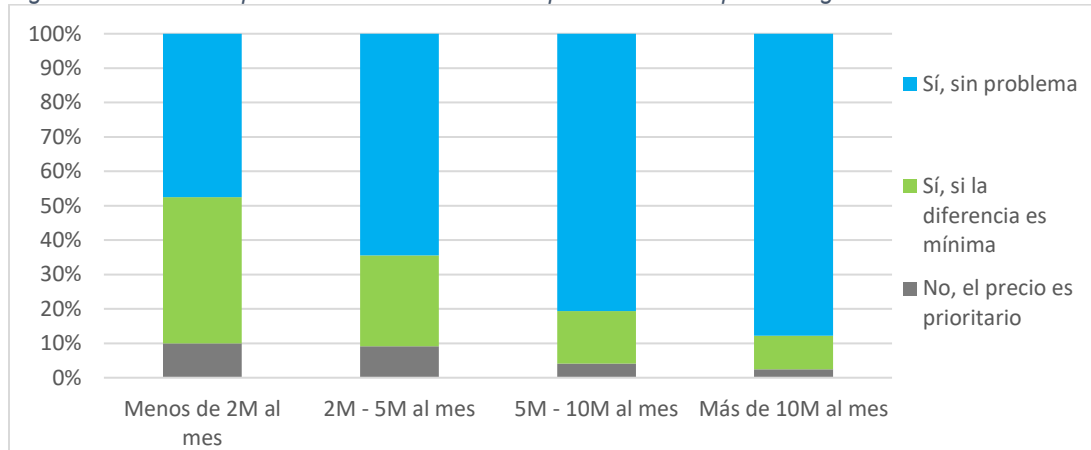
$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} = 354 \text{ personas}$$

La metodología, el procedimiento, y los insumos obtenidos se detallan en el Anexo 12, en apoyo a los resultados presentados a continuación.

Los datos confirman que la propuesta de valor premium posee una sólida base económica y demográfica, ya que el 80% de los encuestados considera la sostenibilidad como "extremadamente importante" o "muy importante". Este alto valor de percepción se traduce en una alta disposición a pagar entre un 5% y un 10% adicional por productos de valor con atributos naturales, funcionales y sostenibles. Para correlacionar la segmentación con la capacidad adquisitiva, se realizó un análisis cruzado para determinar que la disposición a pagar un sobreprecio se concentra mayoritariamente en el género femenino (61% de la muestra) y, crucialmente, en los hogares con ingresos mensuales entre 2 y 10 millones de COP (79% de la muestra) como se observa en la Figura 6. Estos hallazgos demográficos justifican la estrategia de precio premium de PetNatura y enfocan las campañas de marketing hacia este segmento clave.

Adicionalmente, la prueba piloto valida la decisión de enfoque en productos complementarios a la alimentación regular (snacks y suplementos), y ofrece la métrica para dimensionar su demanda, pues la frecuencia de suministro de snacks es significativamente mayor, con el 64% de los usuarios dándolos "diariamente" o "frecuentemente" entre 1 y 3 veces por semana. Esto contrasta con el 27% que usa suplementos dietarios con alta frecuencia. Este dato respalda la distribución de compras proyectada y confirma que los snacks funcionales son la principal palanca de entrada al mercado, aprovechando un hábito de consumo ya establecido.

Figura 6. Distribución porcentual cruzada entre Disposición de compra vs. Ingresos

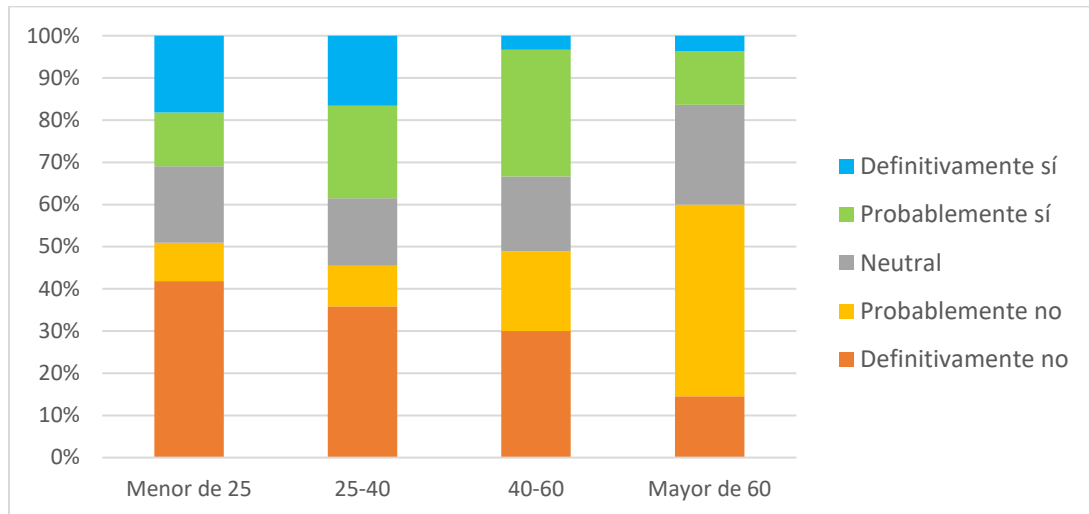


Nota: Elaboración propia 8

En concordancia, el 44% de los encuestados ya alimenta a sus mascotas con una mezcla de concentrado, alimento húmedo y/o alimentos naturales, lo que refuerza la oportunidad de PetNatura de ofrecer suplementos que complementen y optimicen las dietas existentes, en lugar de competir directamente con los alimentos base.

El estudio cuantitativo segmenta las preferencias por las herramientas digitales y revela nichos clave para estrategias de precios diferenciadas, considerando que el 86% del público objetivo encontró "Relevante" o "Muy relevante" la capacidad de personalizar productos. Este alto índice justifica la inversión en esta herramienta como un diferenciador de valor. En contraste con lo anterior, la confianza en el Chatbot con IA resultó moderada (Figura 7); el análisis cruzado por edad identificó un patrón de escepticismo en "U", debido a factores como la preferencia por la interacción humana, la adaptación al cambio y las preocupaciones expresadas por algunos usuarios de delegar a una "máquina" decisiones relacionadas con la salud de la mascota. Aunque la mayoría de los usuarios mostró cautela, los grupos de personas entre 25 y 60 años reflejaron mayor apertura a probar la herramienta. Esta información crítica dicta que la estrategia de introducción del chatbot con IA debe incluir fases de validación inicial y respaldo humano/veterinario antes de una adopción plena.

Figura 7. Distribución porcentual cruzada entre Confianza en Chatbot IA vs. Edad



Nota: Elaboración propia 9

Por otra parte, se identificó un segmento de "Rescatistas", donde se destaca que 46 de los 387 encuestados poseen tres o más mascotas en alguna de las dos posibles categorías (perro o gato), lo que refleja un segmento con mayor capacidad o preferencia por tener múltiples animales. Se realizó un análisis más detallado de este grupo, tal como se muestra en la Tabla 3, para las personas con más de 3 perros y 3 gatos (14 personas en total).

Tabla 3. Segmentación de encuestados con 3 o más mascotas en el estudio piloto de mercado

Género	Edad	Localidad de residencia	Perro	Gato	Núcleo familiar	Nivel de ingresos mensuales (COP)
Masculino	25-40	Puente Aranda	3 o más	3 o más	Vivo con familiares	Más de 10M al mes
Femenino	40-60	Los Mártires	3 o más	3 o más	Vivo con familiares	2M - 5M al mes
Masculino	25-40	San Cristóbal	3 o más	3 o más	Vivo solo/a	5M - 10M al mes
Femenino	40-60	Fontibón	3 o más	3 o más	Vivo con mi pareja e hijos	5M - 10M al mes
Masculino	40-60	Engativá	3 o más	3 o más	Vivo con mi pareja e hijos	2M - 5M al mes
Femenino	40-60	Engativá	3 o más	3 o más	Vivo con familiares	2M - 5M al mes
Femenino	25-40	Kennedy	3 o más	3 o más	Vivo con familiares	2M - 5M al mes
Masculino	25-40	Puente Aranda	3 o más	3 o más	Vivo con familiares	2M - 5M al mes
Femenino	25-40	Engativá	3 o más	3 o más	Vivo con familiares	2M - 5M al mes
Femenino	25-40	Ciudad Bolívar	3 o más	3 o más	Vivo con mi pareja e hijos	2M - 5M al mes
Femenino	Mayor de 60	Los Mártires	3 o más	3 o más	Vivo con familiares	5M - 10M al mes

Femenino	Menor de 25	Usme	3 o más	3 o más	Vivo con mi pareja e hijos	5M - 10M al mes
Femenino	40-60	Fontibón	3 o más	3 o más	Vivo con familiares	2M - 5M al mes
Femenino	25-40	Puente Aranda	3 o más	3 o más	Vivo con mi pareja e hijos	2M - 5M al mes

Nota: Elaboración propia 10

Estos encuestados son en su mayoría mujeres (71%) residentes en localidades de mayoritariamente estrato 3, como Engativá, Fontibón, Puente Aranda y Los Mártires. Solo una persona vive sola, mientras que las demás conforman núcleos familiares con ingresos principalmente entre 2 y 5 millones COP. Dado que los datos se recopilaron durante la feria Expopet, se constató que muchas de estas personas participan activamente en el rescate animal o pertenecen a fundaciones con este propósito. Este micro segmento, aunque presenta una alta intención de compra, muestra también una marcada sensibilidad al precio, lo que demanda estrategias diferenciadas como kits o descuentos accesibles, para evitar su pérdida frente a marcas extranjeras o dietas terapéuticas de alto costo, esenciales para el cuidado de mascotas rescatadas.

Finalmente, el estudio define claramente el enfoque multicanal, ya que existe una fuerte preferencia por “Tiendas físicas de grandes cadenas especializadas” y “Tiendas locales independientes”. Este hallazgo valida la estrategia de PetNatura de priorizar alianzas en el canal físico y utilizar el e-commerce como complemento digital. La elección de Fontibón como sede administrativa y comercial se ve reforzada al facilitar la logística de distribución a las localidades objetivo de mayor concentración de clientes (estratos 3, 4 y 5).

En conjunto, estos resultados revelan tendencias claras en el mercado analizado: una creciente sofisticación de los consumidores de productos para mascotas, quienes demandan calidad, transparencia y un impacto positivo tanto ambiental como social; la búsqueda de soluciones personalizadas para la salud y el bienestar de sus animales; la preferencia por canales especializados como principal medio de adquisición; y una actitud

de cautela, pero con apertura progresiva, hacia la incorporación de nuevas tecnologías en decisiones vinculadas al cuidado de sus mascotas.

Como se señaló en el apartado de introducción, el mercado global, regional y nacional de alimentos para mascotas muestra un crecimiento sostenido, en el caso específico de Colombia según un estudio de EMR Claight Enterprise (2025) este mercado “obtuvo un valor de USD 1,22 mil millones en 2024. Se estima que el mercado crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 4,20% durante 2025-2034, para alcanzar un valor de alrededor de USD 1,71 mil millones en 2034”. Lo que abre espacio para nuevas propuestas orientadas al segmento premium, natural y funcional.

En este contexto, PetNatura dimensionó su mercado objetivo a través del modelo TAM-SAM-SOM, estimando para el año 2025 un mercado obtenible de aproximadamente 2,53 mil millones de pesos, cifra que constituye la base de la oportunidad de entrada como se muestra en el Anexo 10. Con base en proyecciones del DANE (2022), se identificaron 646.375 hogares con perro y/o gato en estratos 3 a 5 en Bogotá. Bajo un escenario conservador de captación del 0,7% de dichos hogares, se proyecta una base de 4.525 clientes potenciales para el primer año.

A partir del portafolio diseñado, los precios de venta y la frecuencia esperada de compra, se estiman ventas anuales de aproximadamente \$1.025 millones, lo que representa una participación del 0,02% del mercado total (TAM). En términos de oportunidades, destacan el dinamismo del segmento premium-natural, la disposición de los consumidores a pagar más por sostenibilidad, funcionalidad y calidad, y la consolidación del comercio físico y electrónico especializado como canales de distribución preferidos. No obstante, persisten riesgos asociados a la competencia de grandes marcas, la sensibilidad al precio en segmentos de menor ingreso y la cautela hacia la adopción de nuevas tecnologías. Estos factores refuerzan la necesidad de estrategias de diferenciación basadas en calidad, confianza y posicionamiento de valor agregado.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

PetNatura tiene como objetivo general de mercadeo *“Establecerse como la marca líder y referente en el mercado colombiano de nutrición natural y funcional para mascotas, reconocida por su calidad, innovación, compromiso con el bienestar animal y la sostenibilidad, y por ofrecer una experiencia de compra excepcional que impulse un crecimiento estable en ventas y reconocimiento de mercado”*.

Para lograr dicho objetivo, junto con el éxito en la introducción de su marca y sus productos al mercado, es necesaria una estrategia coordinada que abarque marketing, branding, ventas y fidelización (Zulfikar, 2023). Ya que la evidencia muestra que la integración de personalización, acciones digitales, y un foco en las experiencias del cliente son fundamentales para construir una marca sólida, impulsar ventas y lograr lealtad a largo plazo. Por esto, se establecen los siguientes objetivos específicos para su lanzamiento, con enfoque en conocimiento de marca:

- Aumentar la visibilidad y el reconocimiento de PetNatura en los 4 perfiles objetivo de tenedores de mascotas en Bogotá entre los meses 6 y 12 posteriores al lanzamiento.
- Educar al público objetivo sobre los beneficios funcionales de los snacks y suplementos naturales, a través del impacto positivo de los ingredientes naturales en la salud de las mascotas.
- Establecer una sólida percepción de confianza y calidad a través de la comunicación de certificaciones, el respaldo técnico de sus productos y el enfoque en sostenibilidad social y ambiental.

Para el enfoque en ventas y penetración de mercado:

- Alcanzar una facturación de \$1,000 millones COP en el primer año de operación, proyectada a partir de la venta de los productos *NutriSalsa Topper Alimenticio, Booster Digestivo en Polvo, Pasabocanis y Felisbotanas Bocados Funcionales*.
- Captar una cuota de mercado inicial del 0.7% en el segmento premium en Bogotá, enfocándose en los hogares de estratos 3, 4 y 5.

Para el enfoque en fidelización y experiencia del cliente:

- Generar una tasa de recompra en los primeros 4000 clientes y construir una comunidad de clientes leales mediante la oferta de una experiencia personalizada y un servicio al cliente excepcional, potenciando el chatbot con IA y la customización de productos.
- Fortalecer el vínculo emocional y ético de la marca con los clientes a través del apoyo a fundaciones de rescate animal y la comunicación del compromiso con la sostenibilidad.

Por otra parte, es necesario que la estrategia de mercadeo se base en la propuesta de valor integral y diferenciada que capitaliza las tendencias de humanización de mascotas y la creciente demanda por productos naturales, funcionales y sostenibles, mencionada con anterioridad. Esto, se logrará mediante la estrategia de microsegmentación que se define como la “subdivisión del producto-mercado en subconjuntos de compradores con características comunes de compra/consumo” (Rivera & de Garcillán, 2007).

Se debe mencionar, que gracias a la macrosegmentación validada mediante el estudio piloto de mercado, fue posible determinar los dos criterios de microsegmentación implementados para la estrategia: psicográfica y demográfica. Adicionalmente, se tuvieron en cuenta estudios como los realizados por Vinassa, et al. (2020), y Rombach & Dean (2021), para incluir en dicha microsegmentación factores que impactan la preferencia de los usuarios, por los atributos en los alimentos para mascotas. Siendo los 3 factores más relevantes: el conocimiento que tiene el cliente sobre el producto, y en menor proporción pero igualmente significativos el nivel de educación y la edad, ya que de acuerdo con Rombach & Dean (2021) el nivel de involucramiento y el conocimiento del tenedor de mascota, es el factor más fuerte que determina la importancia otorgada a atributos como conveniencia, ingredientes naturales y declaraciones de salud en el empaque. Pues este efecto supera ampliamente el impacto de variables sociodemográficas como género, edad, educación o ingresos.

Dado esto, se establecen los 3 microsegmentos objetivo de PetNatura como sigue:

1. Núcleos unipersonales y parejas jóvenes-adultos, con ingresos mensuales mayores a 5 millones COP: Este segmento es congruente con un perfil que, debido a su edad y nivel educativo elevado, tiene un impacto alto a muy alto en preferencia de atributos como productos naturales, saludables y personalizados, y una mayor conciencia ambiental y social. La característica de preferir snacks frecuentes y dietas mixtas se alinea claramente con el conocimiento y preocupación creciente en este grupo, reforzando la alta intención de compra. Su condición de menores núcleos familiares con uno o pocas mascotas refuerza su involucramiento emocional en la intención de compra.
2. Familias nucleares (de proveedores económicos entre 40-60 años) con múltiples mascotas e ingresos mayores a 10 millones COP: Este grupo, de mayor edad y nivel educativo probablemente alto, representa un segmento con un fuerte enfoque en calidad certificada y beneficios funcionales, aspectos que tienen un alto impacto. Su mayor capacidad adquisitiva y concentración en estratos medios-altos/altos les permite disponer a pagar un precio premium, validando la segmentación por la humanización y el involucramiento de la mascota en el núcleo familiar.
3. Jóvenes adultos profesionales urbanos con ingresos mayores a 3 millones COP: Aquí, la valoración de la innovación tecnológica, personalización avanzada y apertura a herramientas tecnológicas corresponde a un perfil más joven con elevados niveles de educación, muy alineado con el impacto alto del nivel educativo y edad en la preferencia por los atributos de los productos PetNatura. El uso activo de canales digitales también es propio de este grupo etario y socioeconómico, siendo clave para la estrategia comercial y tecnológica de la iniciativa.

La estrategia de mercadeo implementará en los grupos micro segmentados, aspectos como la educación al cliente a través de webinars, la agilidad en canales digitales y la

construcción de alianzas estratégicas sólidas que impacten el involucramiento emocional con la propuesta de valor de la iniciativa.

Por otra parte, las estrategias de producto y servicio de PetNatura se centrarán en la innovación continua, la calidad garantizada mediante certificaciones y la personalización para satisfacer las necesidades específicas de las mascotas y sus tenedores. Los productos formulados inicialmente se complementarán en el mediano plazo, con un portafolio consolidado mediante estrategias de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), como el proceso de vigilancia tecnológica e inteligencia, que consiste, para el caso de estudio, en la búsqueda sistemática de avances científicos e innovación en productos y servicios tecnológicos, para conocer las últimas novedades de la competencia, monitorear y anticiparse a cambios en el sector y a tomar decisiones informadas (González, 2024). Además, se optimizarán los modelos predictivos basados en datos veterinarios de las herramientas digitales que permita a los usuarios recibir recomendaciones del portafolio y ajustar los ingredientes, sabores y texturas de los productos base según las preferencias y necesidades específicas de sus mascotas, como un diferenciador comercial relevante.

Es necesario recalcar que, las estrategias de comunicación y promoción van muy de la mano con las estrategias de producto y servicio planteadas para PetNatura, ya que se buscan informar, persuadir y fidelizar al cliente, transmitiendo el valor de la marca y sus productos (Rodríguez I. , 2011). Esto, mediante mensajes clave que resalten la diferenciación de la propuesta de valor, con temáticas como “Salud y bienestar preventivo para tu mascota” y “Calidad con certificación y respaldo técnico”. Simultáneamente con la promoción de prácticas integrales de economía circular y el apoyo a fundaciones de rescate animal dada la valoración de estos aspectos por el público objetivo. Con estrategias conjuntas como un empaque reutilizable que impacte a su vez en la recordación de marca y el propósito social de PetNatura.

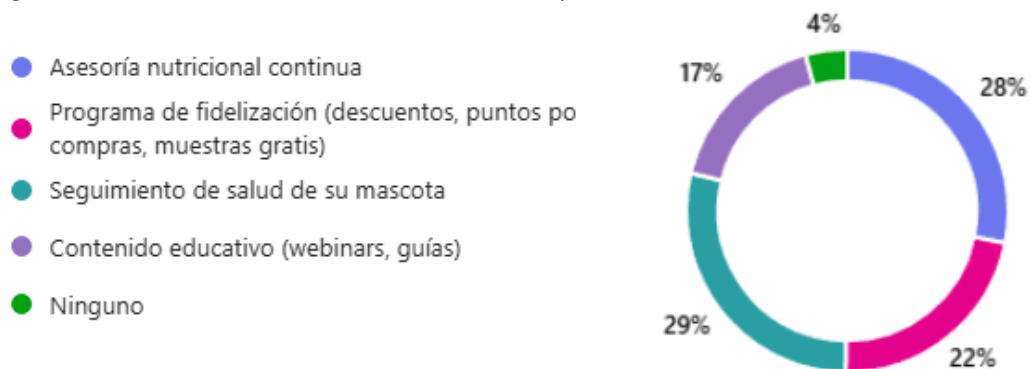
Figura 8. Propuesta de empaque reutilizable para promover la adopción responsable.



Nota: 1 Imagen elaborada por OpenAI - ChatGPT (2023). <https://sora.chatgpt.com/explore>

Así mismo, se valorarán los resultados del estudio piloto para el plan de acercamiento posventa (Figura 9). Se reforzará el conocimiento de los productos en los clientes potenciales, a través de asesorías nutricionales y contenido educativo como webinars, tutoriales y artículos informativos sobre bienestar animal y los beneficios de los productos PetNatura para combatir la desinformación y construir confianza. Esto integrado a través canales digitales de promoción SEO/SEM, redes sociales y página web.

Figura 9. Preferencia de usuarios en el acercamiento posventa



Nota: 2 Tomado de: Resultados del aplicativo Microsoft Forms para el estudio de mercado de PetNatura (2025). <https://forms.office.com/r/vQ4WpQ8248>

PetNatura implementará una estrategia de distribución multicanal para garantizar la accesibilidad y la conveniencia de sus productos, priorizando la venta directa digital y las alianzas estratégicas en el canal físico (Figura 10). Mediante canal digital directo (B2C), la

página web de PetNatura será el canal principal de venta directa, con una pasarela de pagos integrada y optimizada para dispositivos móviles.

Tendrán una cobertura geográfica inicial en las localidades prioritarias de Bogotá (Antonio Nariño, Barrios Unidos, Chapinero, Engativá, Fontibón, Los Mártires, Puente Aranda, Suba, Teusaquillo y Usaquén, para más información consultar Anexo 11 apartado 'Datos demográficos'), cubriendo principalmente los estratos 3, 4 y 5. La logística eficiente, ha sido planeada desde la formulación de la ubicación del domicilio comercial en Fontibón, que proporcionará ventajas para la distribución eficiente en la ciudad y acceso a las principales vías nacionales para la expansión. Pero que también beneficiará los canales físicos indirectos (B2B), en tiendas físicas de cercanía, y en grandes cadenas físicas y electrónicas especializadas. Respecto al primer canal, se busca incluir a mediano plazo estrategias de capacitación sobre los productos y la propuesta de valor de PetNatura al personal para mejorar la experiencia de compra del cliente.

Figura 10. Preferencia de canales de distribución de acuerdo con el estudio piloto de mercado PetNatura








Nota: 3 Tomado de: Resultados del aplicativo Microsoft Forms para el estudio de mercado de PetNatura (2025). <https://forms.office.com/r/vQ4WpQ8248>

Es importante resaltar, que la estrategias de precio se fundan en métodos de precio basado en costos y en la competencia. Se ha hecho una búsqueda de productos similares en propuesta, formato y especificaciones de tamaño similares a los 4 productos propuestos por PetNatura. Sin embargo, se encuentran limitados productos que combinen los

beneficios nutricionales de los alimentos, con los beneficios funcionales de los suplementos dietarios y los productos naturales, se estudiaron 5 presentaciones distribuidas en grandes cadenas como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Comparativo de precios PetNatura contra productos similares en el mercado

Producto PetNatura	Precio (\$COP)	Producto y precio (\$COP) competencia	Descripción del sitio web	Referencia
NutriSalsa Topper Alimenticio para perros (450 g)	\$ 65.000	 <p>Hill'S Pd- K/D Alimento Húmedo Para Perro Cuidado Renal Sabor Pollo Marca: HILLS ★★★★★ Precio normal \$30.000</p>	Alimento húmedo (380 ml) que ayuda a la función renal en caso de insuficiencia renal crónica o pasajera en perros adultos.	Hill'S Pd- K/D Alimento Húmedo Para Perro Cuidado Renal Sabor Pollo Laika Mascotas
		 <p>Shed X - Suplemento Perros. Marca: SHED X ★★★★★ Precio normal \$76.900</p>	Suplemento (480 ml) para perro rico en Antioxidantes, ácidos grasos y vitaminas, es la emulsión ideal para cuidar el pelo y piel de tu perro.	Shed X - Suplemento Perros. Laika Mascotas
Booster Digestivo en Polvo para gatos(250 g)	\$58.000	 <p>Colvet - ByPets Immune Marca: COLVET ★★★★★ Precio normal \$105.300 <small>Antes \$210.600</small></p>	Suplemento (120 g) conteniendo aminoácidos, vitaminas y prebiótico, indicado para inmunomodulación en todos los animales inmunodeprimidos	Colvet - ByPets Immune Laika Mascotas
Pasabocanis Bocados Funcionales para perros (200 g)	\$35.000	 <p>Nupec - Treats Digestive Care Marca: NUPEC ★★★★★ Precio normal \$32.700</p>	Premio (180 g) que contiene prebióticos que promueven el crecimiento de bacterias benéficas en el intestino.	Nupec - Treats Digestive Care Laika Mascotas
Felisbotanas Bocados Funcionales para gatos (200 g)	\$35.000	 <p>Natural Freshly - Vita Crunch Gastrimin Marca: NATURAL FRESHLY ★★★★★ Precio normal \$ 68.300</p>	Premio (100 g) coadyuvante en tratamientos inflamatorios del sistema gastrointestinal.	Natural Freshly - Vita Crunch Gastrimin Laika Mascotas

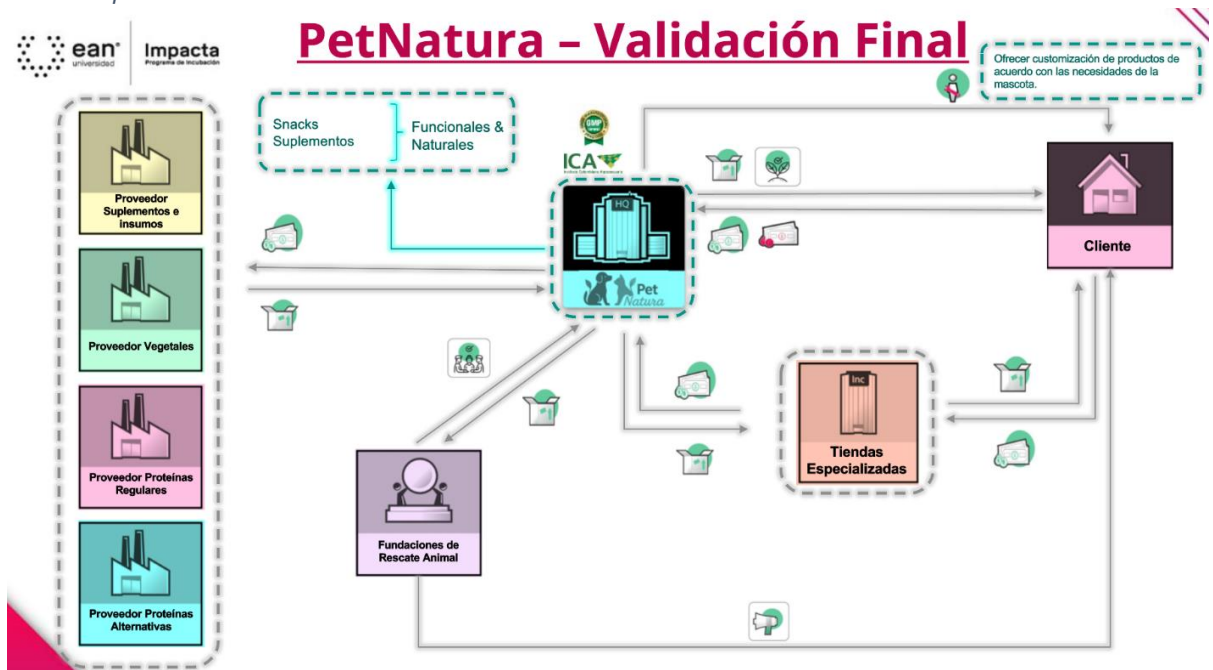
Nota: Elaboración propia 11, con datos obtenidos del portal web de LAIKA (2025) <https://laika.com.co/>

Por otra parte, el presupuesto del *marketing mix* se establece de acuerdo con lo propuesto por Djokic, Milićević, & Djokic (2024), como el 10% de las ventas anuales para el año de lanzamiento, con un crecimiento porcentual incrementado cada año como sigue: 2027, 1.2%; 2028, 1.3%; 2029: 1.4%; 2030: 1.5%.

Aspectos Técnicos

En el ámbito técnico y de producción, se busca definir los procesos de manufactura y control de calidad de tal forma que se pueda asegurar la viabilidad del modelo de negocio. En cuanto a la prestación de servicios, se tiene como propósito elevar la experiencia del usuario, facilitando la toma de decisiones informadas y ofreciendo soluciones personalizadas con un sólido respaldo técnico y transparencia productiva. Para lo anterior, se realizó el Mapa del sistema del negocio, una herramienta visual que simplifica y muestra cómo una empresa crea y entrega valor, conectando a los actores clave y evidenciando los intercambios de valor entre ellos, lo que facilita comprender el estado actual, identificar mejoras y comunicar el modelo de negocio de forma clara (Sinkle, Gooding, & Smith, 2004).

Figura 11. Mapa del sistema PetNatura



Nota: 4 Elaborado con material suministrado por la Universidad EAN

Ese fue precisamente el caso de PetNatura, ya que como se detalla en el Anexo 7, el modelo propuesto inicialmente, fue contrastado con proveedores, aliados estratégicos, empresarios del sector y expertos técnicos, para validar hipótesis y ajustar la propuesta de valor. Este trabajo permitió definir un mapa más sólido y realista, con modificaciones clave en portafolio, canales y flujos de valor que fortalecieron la viabilidad del negocio.

Por otra parte, los productos están formulados con ingredientes naturales y funcionales, diseñados para abordar necesidades específicas de las mascotas, incluyen una formulación magistral, detallando algunos componentes diferenciadores para prevenir o aliviar afecciones comunes en las mascotas (piel, digestión, función renal o hepática, etc.). Los productos no contendrán conservantes, colorantes ni saborizantes artificiales, y serán usados ingredientes aptos para consumo humano.

Tabla 5. Fichas técnicas de productos PetNatura

FICHA TÉCNICA PRODUCTO 1: "NUTRISALSA TOPPER ALIMENTICIO PARA PERROS"		
Descripción:	Salsa líquida complementaria para alimentos secos o húmedos, elaborada con pulpa de vegetales y proteínas. Enriquecida con cúrcuma y perejil.	
Ingredientes principales:	Pulpa de zanahoria y calabaza (44.4%), Harina de vísceras de pollo (33.3%), Arroz precocido (17.8%), Aceite de pollo (2.2%), Perejil fresco (2.0%), Cúrcuma (0.5%)	
Beneficios:	Suplemento alimentario natural que promueve la salud digestiva, el sistema inmune y el bienestar general en perros, gracias a una mezcla balanceada de proteínas, fibras y antioxidantes.	
Formato:	450 g en bolsa tapa rosca	
Composición nutricional:	Por cada 100g: Proteína: 30%, Grasa: 6%, Fibra: 4%. Humedad: 80%	
Certificaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Libre de conservantes químicos, colorantes y saborizantes artificiales. • Ingredientes aptos para consumo humano. 	
Público objetivo:	Perros adultos y jóvenes que necesitan un suplemento natural para mejorar digestión, pelaje y defensa inmune, con alta calidad proteica y aporte antioxidante.	
FICHA TÉCNICA PRODUCTO 2: "BOOSTER DIGESTIVO EN POLVO PARA GATOS"		
Descripción:	Topper pulverizado para mezclar con alimentos secos o húmedos. Contiene proteína, probióticos y vegetales.	
Ingredientes principales:	Harina de ahuyama (40%), Harina de espinaca (12%), Harina de pollo (52%), Aceite de pollo (4%), Harina de zanahoria (4%), Probióticos (<i>Lactobacillus acidophilus</i> 1 billón UFC/g)	

Beneficios:	Suplemento alimenticio natural que favorece la salud digestiva y el fortalecimiento del sistema inmunológico de gatos, gracias a ingredientes ricos en fibra, proteínas de alta calidad y probióticos vivos.
Formato:	250 g en envase hermético con cuchara dosificadora.
Composición nutricional:	Por cada 100g: Proteína: 32%, Grasa: 5%, Fibra: >5%, Humedad: <5%
Certificaciones:	<ul style="list-style-type: none"> Libre de conservantes químicos, colorantes y saborizantes artificiales. Ingredientes aptos para consumo humano.
Público objetivo:	Gatos adultos y jóvenes que requieren apoyo digestivo, refuerzo inmunológico y complemento en su dieta con ingredientes naturales y probióticos para mantener bienestar general y salud intestinal.

FICHA TÉCNICA PRODUCTO 3: " PASABOCANIS BOCADOS FUNCIONALES PARA PERROS"



Descripción:	Snack deshidratado, potenciado con menta y complejo B para apoyo en movilidad.
Ingredientes principales:	Harina de trigo (50%), Pulpa de remolacha (25%), Harina de cartílago de pollo (15%), Huevo en polvo (5%), Menta deshidratada (4.5%), Complejo B (2%).
Beneficios:	Snack nutricional que promueve la salud articular y muscular en perros mediante proteínas de alta calidad, glucosamina natural del cartílago y antioxidantes para mejorar movilidad y bienestar general.
Formato:	200 g en bolsa con cierre ZIP
Composición nutricional:	Por cada 100g: Proteína: 32%, Grasa: 7%, Fibra: 4%, Humedad: 8%
Certificaciones:	<ul style="list-style-type: none"> Libre de conservantes químicos, colorantes y saborizantes artificiales. Ingredientes aptos para consumo humano.
Público objetivo:	Perros adultos con necesidades de soporte articular y muscular, que se benefician de ingredientes naturales funcionales para mantener su movilidad y salud integral.

FICHA TÉCNICA PRODUCTO 4: " FELISBOTANAS BOCADOS FUNCIONALES PARA GATOS"





Descripción:	Snack deshidratado, potenciado con taurina para mejorar el bienestar integral.
Ingredientes principales:	Harina de pollo (50%), Calabaza en polvo (30%), Harina de espinaca (10%), Aceite de pollo (5%), Harina de zanahoria (5%), Taurina (0.2%).
Beneficios:	Snack nutricional con alta proteína de origen animal y antioxidantes naturales que favorece la salud cardiovascular, digestiva y el sistema nervioso de los gatos, gracias a la inclusión de taurina esencial.
Formato:	200 g en bolsa con cierre ZIP
Composición nutricional:	Por cada 100g: Proteína: 32%, Grasa: 7%, Fibra: 5%, Humedad: 8%
Certificaciones:	<ul style="list-style-type: none"> Libre de conservantes químicos, colorantes y saborizantes artificiales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ingredientes aptos para consumo humano.
Público objetivo:	Gatos adultos y jóvenes que necesitan un suplemento natural rico en taurina para mantener salud cardiovascular, soporte digestivo y un sistema nervioso óptimo. Esta formulación es adecuada para gatos con requerimientos especiales de taurina para asegurar su bienestar general.

Nota: Elaboración propia 12. Las imágenes fueron diseñadas mediante OpenAI - ChatGPT (2023). <https://sora.chatgpt.com/explore>

Adicionalmente, PetNatura complementa su oferta de productos con dos servicios digitales innovadores que potencian la experiencia del cliente y la salud de las mascotas.

Tabla 6. Fichas técnicas de servicios PetNatura

<p>FICHA TÉCNICA SERVICIO 1: GUÍA NUTRICIONAL CON IA PETNATURA</p>		
Descripción:	Chatbot de inteligencia artificial integrado en la página web de PetNatura, diseñado para recomendar productos del catálogo según las necesidades específicas de la mascota.	
Entrada de datos del usuario:	Tamaño, peso, raza, edad, estado de salud (p.e. alergias, problemas articulares), etapa de vida (cachorro, adulto, senior, lactancia).	
Algoritmo de recomendación:	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en machine learning, cruza datos de la mascota con atributos de productos (ingredientes funcionales, beneficios para la salud). • Prioriza soluciones para condiciones como obesidad, desnutrición o alergias. 	
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra 3 opciones de productos con explicación detallada de su beneficio. • Incluye enlace directo a la compra. 	
Componentes técnicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología: NLP (Procesamiento de Lenguaje Natural), modelos predictivos entrenados con datos de nutrición veterinaria. • Integración: Conectado al catálogo de productos, CRM y base de datos de usuarios. • Seguridad: Encriptación de datos (SSL) para proteger información sensible de mascotas y dueños. 	
Beneficios:	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce la sobrecarga de información para dueños indecisos. • Aumenta la precisión en la selección de productos, mejorando la satisfacción del cliente. • Educa al usuario sobre nutrición funcional mediante explicaciones personalizadas 	
Certificaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Protección de datos del usuario (cumplimiento de normativas locales e internacionales). • Libre de sesgos algorítmicos significativos (auditoría ética anual). 	
Público objetivo:	Tenedores de mascotas que buscan soluciones personalizadas y basadas en evidencia.	
<p>FICHA TÉCNICA SERVICIO 2: CUSTOMIZADOR DE EXPERIENCIAS PETNATURA</p>		

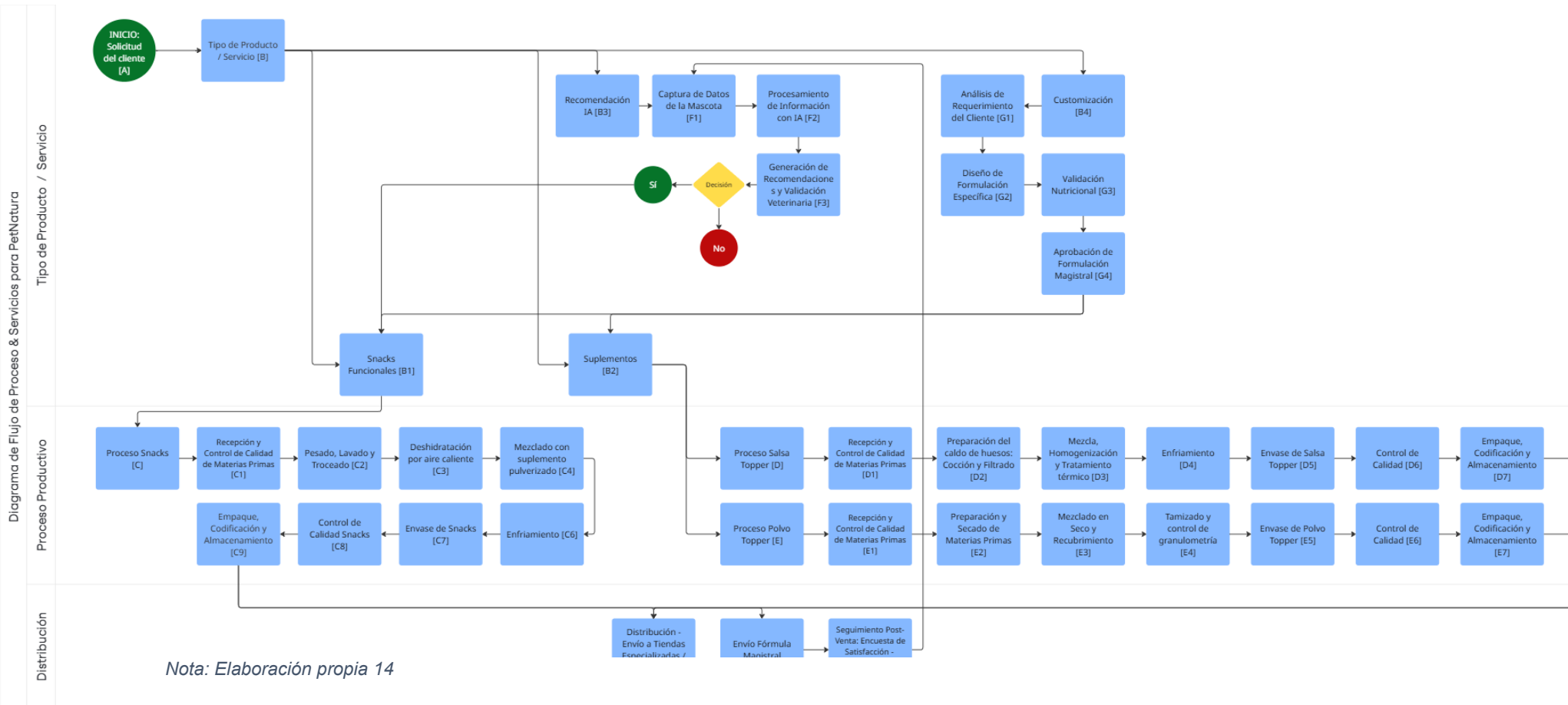
Descripción:	Sistema de personalización de productos que permite a los usuarios ajustar ingredientes y beneficios según las preferencias de su mascota.
Entrada de datos del usuario:	Tamaño, peso, raza, edad, estado de salud (p.e. alergias, problemas articulares), etapa de vida (cachorro, adulto, senior, lactancia).
Personalización de productos:	<ul style="list-style-type: none"> • Salud: Elegir beneficios específicos (p.e. articulaciones, digestión, pelaje). • Sabores: Seleccionar entre opciones como pollo, salmón o vegetales. • Texturas: Sólido, líquido o polvo.
Previsualización:	Simulador nutricional que muestra el perfil final del producto (p.e. % de proteína, calorías).
Guardado de preferencias:	Los usuarios pueden guardar combinaciones para compras recurrentes.
Componentes técnicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Interfaz de usuario: Diseño intuitivo tipo "seleccionar de la lista" para escoger ingredientes. • Backend: Integración con sistema de producción para ajustar fórmulas en tiempo real. • Tecnología: API conectada a bases de datos de ingredientes y restricciones nutricionales.
Beneficios:	<ul style="list-style-type: none"> • Empodera al tenedor de mascota para crear soluciones únicas adaptadas a necesidades específicas. • Reduce devoluciones al garantizar que el producto cumple con las expectativas del cliente. • Fomenta la fidelización mediante suscripciones personalizadas.
Certificaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia en la formulación (ingredientes verificados y trazables). • Cumplimiento de estándares de seguridad alimentaria en procesos de personalización.
Público objetivo:	Tenedores de mascotas con requerimientos especiales (p.e. dietas mono-proteicas, mascotas geriátricas, sabores preferidos).

*Nota: Elaboración propia 13 Las imágenes fueron diseñadas mediante OpenAI - ChatGPT (2023).
<https://sora.chatgpt.com/explore>*

Respecto al proceso de manufactura y su integración con la prestación de servicios digitales, la Figura 12 ilustra el diagrama de flujo unificado que refleja la integración de procesos productivos tradicionales con los servicios digitales, manteniendo los estándares de calidad y sostenibilidad que caracterizan a la empresa. Para ello, se establecen los siguientes subprocesos productivos:

- Recepción y selección de materias primas: Se reciben ingredientes frescos y certificados como hígado de res, carnes, vegetales funcionales (alcachofa, calabaza, jengibre) y aditivos especializados (probióticos, enzimas, espirulina), asegurando calidad, trazabilidad y cumplimiento de estándares sanitarios.
- Preparación y preprocesamiento de ingredientes: Los ingredientes cárnicos se limpian, trocean y en algunos casos se cocinan levemente al vapor para reducir carga microbiana; los vegetales se pelan y trituran según su uso.

Figura 12. Diagrama de Flujo de Procesos & Servicios para PetNatura



- Mezclado y homogenización: Se combinan los ingredientes principales en mezcladoras industriales, obteniendo una pasta o masa homogénea según el tipo de producto (líquido tipo topper, pellets, cubos deshidratados), cuidando las condiciones térmicas si se añaden componentes sensibles como probióticos o enzimas.
- Incorporación de aditivos funcionales: Se añaden en frío probióticos (*Bacillus* spp.), enzimas digestivas, espirulina o extractos funcionales como cúrcuma y canela, asegurando distribución uniforme sin comprometer su integridad.
- Moldeo o conformado: Según el producto, la mezcla se porciona en cubos, pellets o formatos líquidos, adaptando tamaño y textura para facilitar su consumo por tamaño de la mascota o uso como topper.

Los servicios digitales de PetNatura se integran en la plataforma web y se gestionan internamente, con apoyo de herramientas de IA y sistemas en la nube. A continuación, se presentan las descripciones de cada etapa:

Interacción del usuario y captura de datos: El cliente ingresa a la web de PetNatura y activa el chatbot, luego, responde preguntas sobre:

1. Mascota: Edad, peso, raza, condiciones de salud
 2. Preferencias: Sabores, texturas, beneficios deseados.
- Procesamiento de información con IA: El algoritmo cruza datos con la base de conocimientos nutricionales (validada por veterinarios), y el catálogo de productos y sus atributos funcionales de PetNatura.
 - Generación de recomendaciones con validación veterinaria: Se da la recomendación de productos existentes dentro del portafolio. Donde el usuario elige si toma la opción recomendada y se procede a la pasarela de pagos, con opción de guardar las recomendaciones para futuras compras.
 - Customización: Luego de la captura de datos personalizados del usuario, se analizan los requerimientos del cliente. El modelo procede a diseñar la fórmula magistral que será validada de acuerdo con el entrenamiento del modelo de IA para cumplir con los requerimientos nutricionales de la mascota y con los productos base de PetNatura, para finalmente aprobar la producción customizada, e informar al maquilador.

Dado el modelo de maquila, las principales necesidades de producción radican en la coordinación y gestión con el socio maquilador. Se requiere que la planta externa pueda manejar la capacidad proyectada de hasta 360 litros de productos líquidos y 250 kg de productos sólidos por día, valores superiores a la proyección de producción de PetNatura lo que permite flexibilidad para escalar según la demanda. Esto implica garantizar un suministro constante de materias primas de calidad para evitar interrupciones en la cadena de fabricación, así como asegurar que el maquilador mantenga altos estándares de calidad y las certificaciones regulatorias (ICA). Así que el domicilio comercial será el encargado del diseño de producto, la validación, el marketing y la expansión comercial, delegando la operación de manufactura.

Del mismo modo, PetNatura aprovecha la infraestructura tecnológica avanzada y capacidad instalada de su maquilador, JC Farma SAS, empresa dispone de una planta de producción con un área aproximada de 200 m² certificada en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) por INVIMA para alimentos y suplementos dietarios. La planta está distribuida en zonas especializadas para sólidos, líquidos, dispensación, almacenamiento de materias primas, producto terminado, envases y empaque, así como una bodega para productos rechazados. La capacidad instalada permite una producción diaria de hasta 360 litros para productos líquidos y 250 kg para productos sólidos.

En cuanto a la dotación tecnológica, la planta cuenta con un tanque con sistema de calefacción de 360 litros para el procesamiento térmico de líquidos. El mezclado de productos líquidos y semilíquidos se realiza con un mezclador industrial de alto cizallamiento marca Silverson, reconocido por su eficiencia en la emulsificación, homogeneización y reducción de tiempos de procesamiento en la industria farmacéutica y alimentaria (Silverson, 2025). Para el llenado de productos líquidos y semilíquidos, se utiliza una llenadora semiautomática, TECNI PAC® TGCG-BL 2/1000, diseñada para dosificar con precisión productos viscosos y semilíquidos en envases, con una capacidad de operación de 10 a 20

dosis por minuto (EMPAC, 2025). El envasado de productos pastosos se realiza mediante una empacadora vertical automatizada, Ecofill Pastosos de INTERTEC, que permite el llenado, sellado y codificado de bolsas de productos alimenticios y farmacéuticos, optimizando la eficiencia y reduciendo desperdicios (Intertec, 2025).

Para la producción de sólidos, la planta está equipada con un mezclador amasador horizontal de cintas, con una capacidad de 250 kg por lote, modelo Meelko L250, que garantiza una mezcla homogénea en tiempos cortos (Meelko, 2025). Además, dispone de un mezclador vertical de paletas con capacidad para 60 kg, como los fabricados por S&L, ideales para la mezcla de polvos y granulados en procesos industriales (S&L, 2025). El proceso se complementa con un granulador oscilante, un horno secador de bandejas y un secador de lecho fluido, equipos fundamentales para la obtención de productos sólidos estables y de alta calidad.

La selección de estos equipos garantiza la capacidad de la planta para cumplir con los estándares de calidad y eficiencia requeridos en la industria de alimentos, snacks y productos farmacéuticos para mascotas, permitiendo una operación flexible y escalable acorde a la demanda del mercado. Paralelamente, PetNatura desarrolla tecnología propia para sus servicios digitales, destacando un chatbot con inteligencia artificial para recomendaciones nutricionales y un sistema de customización de productos, utilizando NLP, modelos predictivos y APIs para una experiencia de usuario altamente personalizada.

PetNatura se distingue por el uso de ingredientes naturales y funcionales, priorizando subproductos y residuos pecuarios y agrícolas para impulsar una economía circular.

- Cárnicos y derivados: Harina de cartílagos de pollo, harina de vísceras de pollo, aceite de pollo, harina de huevo y harina de vísceras de res aptos para consumo humano.
- Vegetales: Zanahoria, espinaca, calabaza, menta, perejil aptos para consumo humano.
- Aditivos y suplementos funcionales: Cúrcuma, taurina, complejo B y probióticos, aptos para consumo humano.
- Bolsas con tapa rosca de 500g de grado alimenticio.

- Envases herméticos (frascos) con cuchara dosificadora para productos en polvo de 250g de grado alimenticio.
- Bolsas con cierre ZIP para snacks de 200g de grado alimenticio.

La selección de estos subproductos no solo contribuye a la sostenibilidad ambiental al reducir el desperdicio de alimentos, sino que también ofrece un perfil nutricional valioso para las mascotas.

Dado el modelo de maquila, el personal operativo de producción estaría contratado dentro de la maquila y se compone de: 2 auxiliares de producción, encargados de la preparación de la mezclas líquidas y sólidas, el control de los parámetros de presión y temperatura de los procesos, el llenado de envases y empaques, así como la toma de muestras para pruebas físico-químicas y microbiológicas de material primario, producto en proceso y producto terminado. 1 auxiliar de control de calidad, encargado de realizar las pruebas mencionadas anteriormente, 1 supervisor de producción encargado de la inspección y control de los procesos y el diligenciamiento de los batch records de los productos. 1 auxiliar administrativo encargado de la recepción, almacenamiento y gestión de inventarios de materias primas y producto terminado.

Adicionalmente, el equipo de PetNatura crucial para el desarrollo, la gestión y la prestación de sus servicios, está compuesto por: 1 veterinario nutricionista, esencial para la formulación de productos y el entrenamiento de la IA del chatbot, 1 ingeniero de IA/software, encargado del desarrollo y mantenimiento del chatbot y la integración de sistemas, 1 especialista de marketing, responsable de las estrategias digitales y la presencia en redes sociales, y 1 gerente general junto con 1 asistente administrativo y contable apoyo logístico para la coordinación operativa. De acuerdo con esto, se plantea un plan de producción compuesto de 4 etapas, como sigue:

1. Procesos de producción mensual y programación:
 - NutriSalsa Topper (líquido): 244 unidades (2.932 anuales).

- Booster Digestivo (polvo): 163 unidades (1.955 anuales).
- Pasabocanis (sólido): 869 unidades (10.425 anuales).
- Felisbotanas (sólido): 579 unidades (6.950 anuales)

Programación: Lotes semanales optimizados para maximizar proceso de personalización y minimizar cambios de formato.

2. Plazos y objetivos:

- Plazos de entrega: 48h en Bogotá.
- Calidad: Cumplimiento BPMAA (año 1) y transición a FSSC 22000 (año 5).
- Metas de producción respectivas para los 4 productos y los 2 kits, teniendo en cuenta el crecimiento anual proyectado:

Tabla 7. Proyección de Unidades por Año

Producto	2027	2028	2029
NutriSalsa Topper	2.961	3.035	3.132
Booster Digestivo	1.975	2.024	2.089
Pasabocanis	10.738	11.103	11.525
Felisbotanas	7.159	7.402	7.683
Kit de Perros	755	781	811
Kit de Gatos	504	521	514

Nota: Elaboración propia 15

3. Optimización de eficiencia:

- Recursos: Recirculación de agua en limpieza, horarios de energía valle para equipos térmicos.
- Reducción de desperdicio: Aprovechamiento de subproductos (p.e. huesos para harina), digitalización de inventarios (FIFO).
- Costos: Lotes consolidados para reducir cambios de ajuste y uso de empaques biodegradables de proveedores locales.

4. Adaptación:

- Personalización: Capacidad flexible para fórmulas magistrales (10% de producción diaria reservada).
- Demanda: Inventario de seguridad del 15% y alianzas con al menos 2 proveedores adicionales críticos para evitar desabastecimiento.

Para mitigación de riesgos de maquila y proveedores se ha determinado una matriz de riesgos (disponible en el Anexo 14). Adicionalmente se cuenta con la estrategia de monitoreo

en tiempo real de indicadores para recursos clave como agua y energía, y reuniones trimestrales con maquilador para ajustes ágiles.

Por otra parte, el modelo de gestión de PetNatura, se basará en cinco pilares de excelencia operacional:

1. Optimización de la cadena de valor: implementando metodología de Lean Manufacturing en todas las etapas, desde recepción de materias primas hasta la distribución.
2. Toma de decisiones basada en datos: implementación de plataformas centralizadas tipo tablero con KPIs: Eficacia General de los Equipos (EGE Objetivo >85%), mermas (<5%), tiempo ciclo, etc.
3. Mejora continua: implementación de ciclos semestrales Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), en auditorías internas BPMAA al maquilador, revisión de no conformidades, y planes de acción. Con indicadores clave en aspectos como calidad (rechazos < 0.5% gracias a la transición a FSSC 22000 en el año 4to año de operación) y eficiencia (reducción del 15% en costos logísticos mediante rutas optimizadas).
4. Alineación estratégica: implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) vinculando producción a objetivos corporativos de crecimiento y sostenibilidad.
5. Gestión de calidad de sus productos: PetNatura establece un sistema de gestión de calidad que integre especificaciones técnicas claras para cada tipo de producto, control riguroso de procesos y un plan de muestreo y auditorías al maquilador para garantizar el cumplimiento de normativas nacionales e internacionales. El sistema busca asegurar la inocuidad, eficiencia y consistencia en los productos finales, respaldado por formatos específicos y manuales detallados y pensamiento basa en riesgo, que se encuentran en el Anexo 14.

Teniendo en cuenta, además, la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) como un pilar estratégico para PetNatura, que impulsará su ventaja competitiva y diferenciación. Se implementará un sistema de vigilancia tecnológica y de mercado mediante escaneo de patentes, publicaciones científicas y tendencias globales en nutrición animal. Esto, con el fin de generar alertas sobre innovaciones críticas: nuevos ingredientes funcionales (proteínas sostenibles de insectos, vegetales o prebióticos avanzados) y cambios regulatorios.

Complementariamente, realizará benchmarking semestral contra líderes sectoriales (Nestlé

Purina, INABA Foods, Gabrica), evaluando su eficacia, sostenibilidad y aceptación en mercados clave (Latinoamérica, EE.UU., UE).

Se implementarán adicionalmente, procesos de inteligencia colaborativa para innovación: participación en ferias y foros de mascotas, combinado con talleres semestrales de co-creación con proveedores estratégicos y clientes fidelizados. La retroalimentación se sistematiza mediante la plataforma digital de sugerencias de PetNatura y análisis de datos posventa (chatbot IA y customizador), identificando necesidades insatisfechas.

Se impulsará el ciclo ágil de desarrollo: con cruce de datos de ventas (demografía, estacionalidad) con perfiles de mascotas para priorizar lanzamientos. Se establecerá un comité de I+D+i multidisciplinar a largo plazo (nutricionistas, veterinarios, científicos de datos) que realizarán revisiones semestrales. Finalmente, se buscarán alianzas con la academia y la industria.

El presupuesto de producción está incluido directamente en los costos de producción de los productos PetNatura, junto con todos los gastos relacionados con la fabricación externa de productos. Al ser maquila, la empresa no tiene costos directos de planta o maquinaria propia en esta fase, sino que focaliza sus costos de producción en el pago a terceros y materiales asociados.

Por otra parte, el presupuesto de infraestructura se contempla dentro de los gastos administrativos, ya que comprende todos los costos vinculados al domicilio comercial, incluyendo almacenamiento, distribución y mantenimiento de servicios digitales operativos que soportan la gestión comercial y logística. Estos costos reflejan los gastos de operación necesarios para asegurar la disponibilidad física y digital del producto, sin asociarse directamente a la producción, pero sí siendo fundamentales para el correcto funcionamiento del negocio y el soporte a la cadena de valor comercial. Así, el presupuesto de domicilio comercial y almacenamiento se presenta como una inversión estratégica en infraestructura administrativa y logística (para más detalle consultar Aspectos Financieros).

Aspectos Organizacionales y Legales

El direccionamiento estratégico establece el rumbo de la organización a partir del análisis de los factores internos y externos que inciden en su futuro (Rodríguez M. , 2012), y se materializa en la definición de su misión, visión y valores corporativos, como sigue:

- Misión: *“Somos una empresa dedicada a la nutrición natural de perros y gatos para potenciar su salud e integrar a las familias en su cuidado, respetando el medio ambiente, mediante procesos transparentes y éticos”.*
- Visión: *“Ser la empresa líder en Colombia en soluciones innovadoras, personalizadas y sostenibles de alimentación para mascotas, promoviendo el bienestar animal y la excelencia en servicio y tecnología”.*
- Valores corporativos:
 - Innovación y mejora continua
 - Transparencia y ética
 - Sostenibilidad integral
 - Orientación al cliente y bienestar animal
 - Trabajo en equipo e interdisciplinariedad

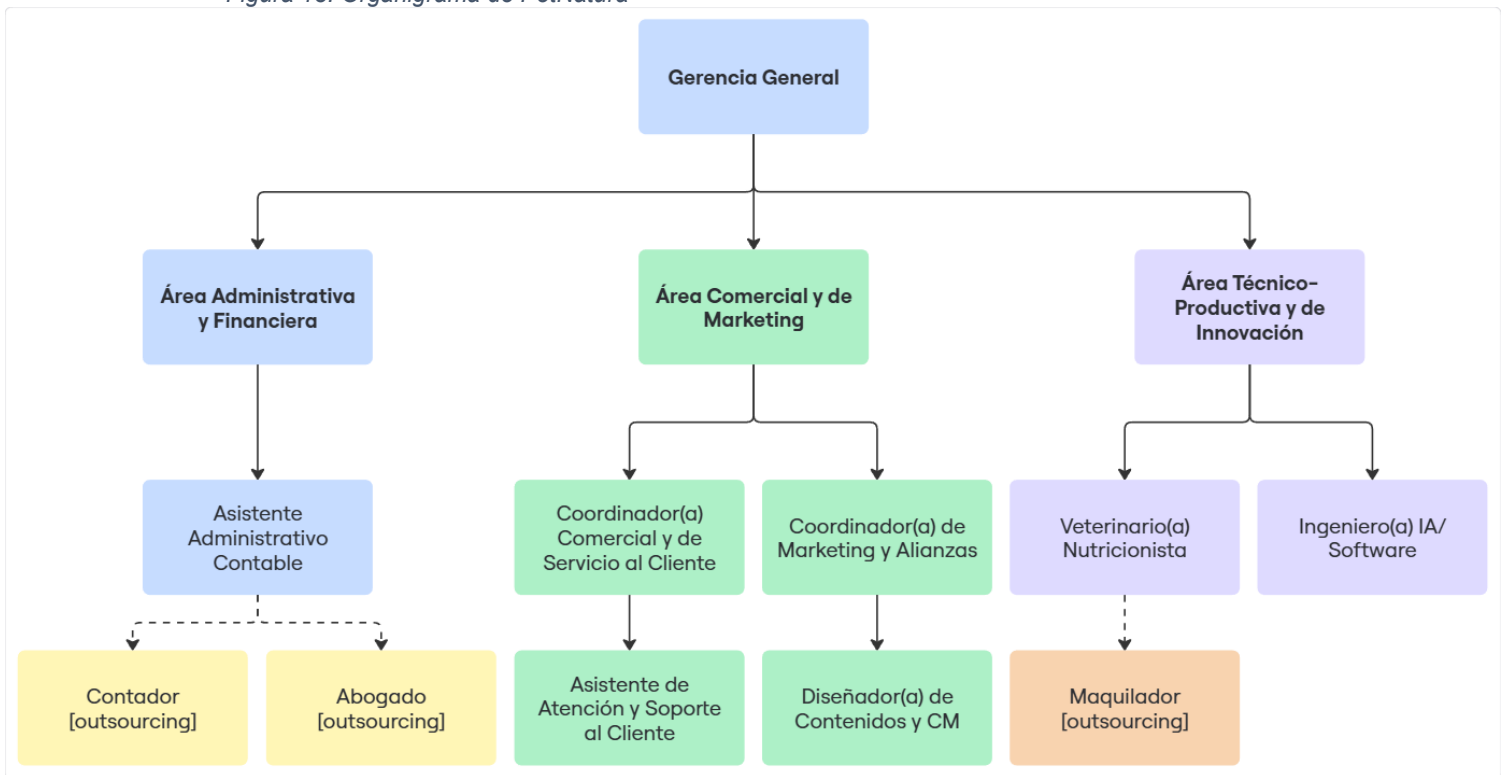
El éxito y la sostenibilidad de PetNatura, dependen no solo de la calidad e innovación de sus productos, sino también de la estructura organizacional, la adecuada gestión del talento humano y el cumplimiento riguroso de los aspectos legales y normativos que regulan la industria de alimentos para mascotas en Colombia. En este sentido, resulta fundamental definir las principales áreas, roles y responsabilidades para el lanzamiento al mercado de la iniciativa, siendo los colaboradores un eje central en dicha estructura.

Es por eso por lo que, la gestión eficiente del talento humano es un proceso de alta importancia, donde reposa una buena parte del éxito o del fracaso empresarial (Atehortúa, Bustamante, & Valencia de los Ríos, 2008). Este proceso para PetNatura se orienta a garantizar la competencia, desarrollo integral y bienestar de sus empleados. Para ello, se planifica la satisfacción de las necesidades del equipo, implementando procesos rigurosos de selección, inducción, formación y administración del talento humano que aseguren profesionales capacitados y conscientes de la importancia de su labor dentro del sistema de

gestión integral de la empresa. Además, se promoverá activamente la gestión del bienestar laboral y el desempeño mediante evaluaciones periódicas y planes individuales de mejoramiento, contribuyendo así a un ambiente laboral saludable, motivador y orientado a la mejora continua, que fortalezca el compromiso y la productividad en PetNatura.

Por consiguiente, se adopta una estructura organizacional funcional, ilustrada mediante la Figura 13, agrupando responsabilidades de acuerdo con los procesos básicos desarrollados con criterios administrativos (Acerreca & Robles, 2000), siendo esta, una estructura adecuada para emprendimientos en escalamiento. Cabe mencionar que se incluyen los servicios tercerizados en el organigrama, para visualizar la relación jerárquica con los cargos internos de PetNatura.

Figura 13. Organigrama de PetNatura



Nota: Elaboración propia 16

Los cargos determinados, sus funciones y aptitudes básicas de cada rol, se representan en la Tabla 8:

Tabla 8. *Perfiles y Funciones: PetNatura*

Cargo	Funciones clave	Aptitudes técnicas (hard skills)	Aptitudes conductuales (soft skills)
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica y planificación empresarial. • Toma de decisiones de alto nivel e interlocución con socios e inversionistas. • Coordinación y supervisión estratégica con el maquilador (auditorías, cumplimiento de calidad) y acompañamiento en contratos con proveedores y clientes. • Liderar la implementación de sistemas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos. • Finanzas corporativas. • Sistemas de Gestión de Calidad (BPM, HACCP, FSSC 22000). • Conocimiento del sector pet food y normativa ICA. • Realizar auditorías al maquilador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y visión estratégica. • Comunicación asertiva. • Resolución de problemas complejos. • Capacidad de negociación.
Asistente Administrativo Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la relación con el outsourcing contable. • Revisión y validación de reportes financieros y tributarios. • Cumplimiento de obligaciones mensuales (IVA, retenciones, declaraciones). • Control interno de gastos, nóminas y facturación. • Logística operativa y gestión de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad general y tributaria. • Manejo de software contable (Ej: SIID, SAP). • Legislación laboral y comercial. • Manejo de Excel avanzado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y atención al detalle. • Confidencialidad y ética. • Proactividad. • Capacidad analítica.
Veterinario(a) Nutricionista	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación, validación de productos y acompañamiento en contratos con maquila. • Aseguramiento del cumplimiento de BPMAA y certificaciones ICA. • Entrenamiento de los modelos de IA con bases científicas. • Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) en nutrición animal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutrición y dietética animal. • Normativa sanitaria ICA. • BPMAA. • Interpretación de análisis de laboratorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento científico y crítico. • Rigor y precisión. • Capacidad de comunicación técnica. • Trabajo en equipo interdisciplinar.
Ingeniero(a) IA/Software	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento del chatbot y sistemas informáticos. • Integración del CRM y entrenamiento de modelos predictivos. • Gestión de la infraestructura tecnológica y bases de datos. • Ciberseguridad y protección de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación (Python, JavaScript, SQL). • Machine Learning e IA. • Desarrollo y gestión de APIs. • Seguridad de datos (Ley 1581 de 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución creativa de problemas. • Capacidad de aprendizaje continuo. • Metodologías ágiles • Orientación al detalle.
Coordinador(a) de Marketing y Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ejecución de estrategias digitales (SEO/SEM). • Gestión de alianzas estratégicas con tiendas, clínicas y fundaciones. • Análisis de mercado y competencia. • Planificación y gestión del presupuesto de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing digital y publicidad online. • Herramientas de analítica (Google Analytics). • Gestión de relaciones con socios (PR). • Planificación de medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad e innovación. • Habilidades de comunicación y negociación. • Orientación a resultados. • Pensamiento estratégico.
Diseñador(a) de Contenidos y CM	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y gestión de contenido para redes sociales y página web. • Posicionamiento de marca y gestión de la comunidad online. • Diseño de material gráfico y audiovisual. • Monitoreo de la reputación digital y atención básica en canales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de suites de diseño (Adobe Creative Suite, Canva). • Estrategia en redes sociales. • Redacción y storytelling. • Principios básicos de UX/UI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad. • Empatía digital. • Buen manejo del tiempo. • Capacidad de respuesta.
Coordinador(a) Comercial y de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y ejecutar el plan comercial. • Gestionar el ciclo completo de ventas. • Estrategias de fidelización y retención de clientes. • Análisis de métricas de ventas y satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de ventas y negociación. • Manejo de CRM. • Logística de ventas y distribución. • Métricas comerciales (KPI). 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente. • Persuasión y capacidad de cierre. • Resiliencia. • Liderazgo de equipos comerciales.

Asistente de Atención y Soporte al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atención primaria de consultas en canales físicos y digitales. • Soporte en el proceso de compra, suscripciones y postventa. • Escalamiento de casos complejos al coordinador comercial. • Gestión de base de datos de clientes e incidencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de plataformas de servicio al cliente. • Conocimiento del portafolio de productos y servicios. • Técnicas de servicio y soporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía y paciencia. • Comunicación clara y efectiva. • Orientación al servicio. • Trabajo bajo presión.
Perfiles contratados por Outsourcing			
Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la contabilidad de la empresa. • Preparar y presentar los impuestos y declaraciones legales. • Asesorar en materia tributaria y financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad general y tributaria. • Legislación comercial y tributaria. • Manejo de software contable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidad. • Precisión. • Actualización continua.
Abogado	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría legal en la constitución de la empresa. • Revisión de contratos con maquila, proveedores y clientes. • Cumplimiento de normativas legales y protección de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en derecho comercial, societario y tributario. • Experiencia en contratos. • Normativa de protección de datos (Ley 1581 de 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética profesional. • Comunicación clara. • Capacidad de análisis legal.

Nota: Elaboración propia 17

En conjunto, el talento humano mensual proyectado para todas las áreas suma aproximadamente 500 millones COP anuales, una inversión significativa que refleja la intención de profesionalizar cada uno de los procesos de la empresa desde sus inicios.

El Esquema de gobierno corporativo de PetNatura se basa tanto en los criterios ESG para “incentivar el buen comportamiento corporativo, porque este se recompensa con un mayor valor”(M. & Collington, 2024), como en la teoría de las partes interesadas, que enfatiza la responsabilidad y el diálogo con todos los grupos que impactan o son impactados por las operaciones empresariales, buscando un equilibrio entre los intereses de la organización para asegurar su sostenibilidad a largo plazo (Murillo, González, & García, 2023). En este marco, se realizó un análisis de stakeholders representado en la Tabla 9 de acuerdo con la metodología propuesta por el Project Management Institute - PMI (2017) el cual permite identificar, clasificar y comprender el impacto y las expectativas de los actores clave vinculados, así como las estrategias de gestión en alineación con el modelo de negocio, que posee una estructura formal, como sigue:

- Gerente General: responsable de reportar periódicamente a los socios fundadores y potenciales inversionistas interesados, asegurando el seguimiento estratégico y la rendición de cuentas.

- Comité operativo: mediante reuniones mensuales con líderes de cada área para la toma de decisiones tácticas, monitoreo del desempeño e impacto y ajustes inmediatos, de acuerdo con la visión de sostenibilidad y los criterios ESG.
- Asesoría legal y contable externa: es el apoyo especializado que actúa como ente independiente de control y soporte para asegurar el cumplimiento normativo, gestión de riesgos, auditoría y transparencia empresarial.

Tabla 9. Análisis de partes interesadas de PetNatura

Parte Interesada	Impacto e Interés	Estrategias de Gestión
Empleados y colaboradores	Base crítica para la innovación, calidad y éxito operativo. Necesitan un ambiente de trabajo seguro, motivador, y oportunidades de desarrollo.	Formación continua, políticas claras de bienestar, canales de comunicación interna eficientes, incentivos y reconocimiento.
Clientes y consumidores	Determinan la viabilidad comercial y sostenibilidad económica. Buscan productos confiables, saludables y sostenibles.	Sistemas de retroalimentación, servicio al cliente eficiente, transparencia en comunicación e innovación constante en productos.
Proveedores y socios estratégicos	Afectan la calidad y la cadena de suministro. Son clave en la sostenibilidad y trazabilidad.	Establecimiento de alianzas estratégicas con criterios de calidad y sostenibilidad, auditorías coordinadas e intercambios formales.
Inversionistas	Exigen rentabilidad y gobernanza clara.	Reportes periódicos de desempeño, planes estratégicos claros, gobernanza transparente y auditada.
Comunidad y medio ambiente	Impactados por la producción y actividades operativas. Esperan prácticas responsables y sostenibilidad.	Implementación de políticas de economía circular, gestión ambiental, programas de responsabilidad social y comunicación pública transparente.
Autoridades regulatorias	Regulan el cumplimiento legal, certificaciones y estándares sanitarios.	Gestión documental rigurosa, cumplimiento normativo estricto y diálogo abierto para actualización y adaptación.

Nota: Elaboración propia 18

Por otra parte, para garantizar la legalidad y el cumplimiento de requisitos técnicos y sanitarios, PetNatura considera en conjunto, los requisitos legales para la constitución de la empresa, así como la revisión de requisitos relacionados con sus productos y servicios, a fin de estimar las inversiones vinculadas a licencias y permisos obligatorios de operación en Colombia. Sobre la figura jurídica, se establece que la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), creada por medio de la Ley 1259 de 2008 (Congreso de Colombia, 2008) es la estructura idónea por su flexibilidad administrativa y porque limita la responsabilidad de los accionistas al capital aportado.

Estructura Accionaria:

- Capital suscrito: \$55,000,000 COP
- Número de acciones: 550 acciones ordinarias con igual valor nominal

- Valor nominal por acción: \$100,000 COP

Distribución Accionaria:

- Gerente general/socio mayoritario: 330 acciones (60% de participación)
- Socios inversionistas: 220 acciones (40% de participación)

Todos los accionarios cuentan con plenos derechos económicos (dividendos) y políticos (voto en asambleas), de acuerdo con lo establecido en los estatutos sociales. Por adición, se identificaron las siguientes normas aplicables al modelo de negocio:

Tabla 10. Normograma de PetNatura

Norma	Descripción
Ley 1215 de 2008	Crea la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)
Resolución 61252 de 2020 (ICA)	Requisitos y procedimientos para el registro de fabricantes e importadores de alimentos para animales y control de calidad.
Resolución 312 de 2019	Establece estándares mínimos para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
Decreto 1072 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo que regula condiciones laborales.
Ley 2277 de 2022	Reforma tributaria para igualdad y justicia social, afecta obligaciones fiscales.
Resolución 05252 de 2020 – Anexo Técnico	Detalla las Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos para Animales (BPMAA).
Decreto 2811 de 1974	Código Nacional de Recursos Naturales y Protección al Medio Ambiente.
Ley 1581 de 2012	Ley de Protección de Datos Personales, regula recolección, almacenamiento y tratamiento de datos sensibles, aplicable a servicios digitales.
Ley 1266 de 2008	Protege la información financiera y crediticia, relacionada con seguridad y privacidad.
Ley 527 de 1999	Regula el comercio electrónico y mensajes de datos, aplicable al uso de chatbots y plataformas digitales.
Ley 1263 de 2008	Sobre protección al consumidor, obligación de información clara y veraz al vender productos.

Nota: Elaboración propia 19

Con el fin de garantizar la validez jurídica y la diferenciación comercial de la iniciativa, se realizó una verificación de homonimias y antecedentes de marca a nivel nacional, complementada con una revisión comparativa internacional. La denominación “PetNatura” surge como parte de una estrategia de familia marcaria que integra las líneas naturales previamente desarrolladas bajo las marcas “Taller Natura” y “BoostNatura”, ambas registradas bajo la titularidad de la autora del presente informe. Estas cuentan con soporte

legal mediante el Registro Único Empresarial y Social (RUES), el Registro Único Tributario (RUT) y el registro sanitario RSA-0720-2025 del INVIMA, lo que demuestra una trayectoria legítima y coherente de la marca matriz hacia la expansión del portafolio al segmento de mascotas.

La búsqueda en la Ventanilla Única Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia confirmó que “PetNatura” no presenta coincidencias registrales activas a nivel nacional, por lo que no existe restricción ni riesgo de conflicto jurídico en el contexto colombiano. Aunque se reconoce la existencia de una marca homónima en España, las propuestas de valor son diferentes, ya que mientras la extranjera se orienta a alimentos balanceados de origen industrial, PetNatura Colombia se enfoca en snacks y suplementos naturales, funcionales y sostenibles. En consecuencia, la denominación es jurídicamente viable y coherente con la identidad natural y sostenible del modelo de negocio. (Ver Anexo 15. Evidencias de verificación marcaría y registros asociados.)

Aspectos Financieros

La gestión financiera es fundamental para analizar, proyectar y evaluar el desempeño económico de los modelos de negocio, especialmente en emprendimientos y empresas en crecimiento (Kostyrin & Rozanov, 2023). Es por esto, que los objetivos financieros de la iniciativa no solo deben integrar la visión global de sostenibilidad del proyecto, sino también sustentarse en una gestión prudente y orientada al largo plazo, a fin de que PetNatura logre consolidarse como una empresa rentable, competitiva y responsable en el sector de alimentos para mascotas. Es así como, se plantean los siguientes objetivos financieros:

1. Alcanzar un Valor Presente Neto (VPN) positivo en 5 años, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al 25%, garantizando la recuperación y crecimiento robusto del capital invertido.
2. Aumentar consistentemente la participación en el mercado objetivo (SOM), pasando de un mínimo inicial estimado de 7% a no menos del 10% en 5 años, estabilizando la captación rentable de consumidores premium.
3. Implementar procesos de monitoreo y evaluación financiera trimestral para anticipar riesgos y ajustar operaciones en función de indicadores clave.
4. Destinar al menos un 5% de la utilidad neta anual a iniciativas que mejoren la sostenibilidad ambiental de los procesos y a programas sociales vinculados al bienestar animal, a partir del año 5 de operaciones.

Por otra parte, PetNatura como una iniciativa en fase de formulación y diseño, debe establecer los supuestos del proyecto, que según el Project Management Institute (PMI) (2017), son factores que se consideran verdaderos o ciertos durante la planificación, aunque no tengan demostración o pruebas definitivas, y que son esenciales para el éxito del proyecto, pues permiten delimitar el alcance, planificar recursos, presupuestos, entre otros, y se documentan para gestionar el riesgo asociado a su incertidumbre.

Por lo tanto, se han establecido los siguientes supuestos para el proyecto:

1. Crecimiento del mercado y demanda: Se asume que el sector de alimentos para mascotas continuará en expansión en Colombia, Latinoamérica, y el mundo, así como el incremento en la tenencia responsable de mascotas y el gasto en su bienestar.

2. Segmentación de clientes objetiva y alineada: Partiendo de una segmentación ya definida, se asume una alta valoración de los atributos de propuesta, así como una predisposición a pagar precios premium.
3. Comportamiento de consumo y hábitos de compra: Los clientes tienen preferencia por snacks funcionales que son suministrados a sus mascotas con frecuencia. Además, se asume una apertura creciente a suplementos dietarios, en canales de compra multiformato incluyendo tiendas especializadas físicas y digitales.
4. Capacidad técnica y operativa: Se asume la disponibilidad y formación de talento humano especializado para formular, producir, comercializar y administrar productos bajo estándares normativos estrictos y con tecnología de integración digital para recomendación y personalización.
5. Viabilidad financiera optimista pero realista: Los indicadores financieros positivos y las proyecciones de ingresos y crecimiento contemplan niveles moderadamente optimistas acordes al contexto económico.
6. Cumplimiento normativo y regulatorio: El proyecto asume la obtención de todas las licencias, registros y certificaciones necesarias para operar legalmente en el sector de alimentos para mascotas.
7. Adaptabilidad tecnológica y de mercado: Se considera que el mercado y los consumidores aceptarán gradualmente nuevas tecnologías propuestas.
8. Presupuesto y contratación estratégica: La externalización de servicios legales y contables está prevista para períodos iniciales definidos, buscando flexibilidad financiera y soporte especializado sin comprometer la operación.

Por otra parte, la estimación de ventas y costos es clave para estimar proyecciones futuras y fundamentar la viabilidad financiera de un emprendimiento (Borysova, Yeletskykh, & Kruk, 2024). Para el caso de estudio, se han empleado las tendencias del mercado, la validación de la demanda del estudio de mercado piloto y factores externos, tales como una inflación que continuará a la baja hasta estabilizarse en 3,0% según proyecciones económicas (YCHARTS, 2025) (DNP, 2025), que estiman un comportamiento similar en el Índice de Precios al Productos (IPP) (Trading Economics, 2025). Y en adición un impuesto sobre la renta para empresas en Colombia del 35% fijadas en el Artículo 240 del Estatuto Tributario Nacional (2022).

Se consideran, por otra parte, y de acuerdo con las proyecciones de la demanda estimadas mediante el Anexo 12, y mediante la estrategia de precios expuesta anteriormente, que las proyecciones de ventas se determinan como sigue:

Tabla 11. Estimación de ventas, incrementos porcentuales y factores externos para PetNatura

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO				
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	
NutriSalsa Topper Alimenticio (P)	2.932	\$65.000,00	\$ 190.577.204	
Booster Digestivo en Polvo (G)	1.955	\$58.000,00	\$ 113.369.001	
Pasabocanis Bocados Funcionales (P)	10.425	\$35.000,00	\$ 364.865.758	
Felisbotanas Bocados Funcionales (G)	6.950	\$35.000,00	\$ 243.242.838	
Kit de perros (Suplemento+Snack)	733	\$95.000,00	\$ 69.633.978	
Kit de gatos (Suplemento+Snack)	489	\$89.000,00	\$ 43.490.695	
TOTAL			\$1.025.180.487	
CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANT)				
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	2027	2028	2029	2030
NutriSalsa Topper Alimenticio (P)	1,0%	2,5%	3,2%	3,5%
Booster Digestivo en Polvo (G)	1,0%	2,5%	3,2%	3,5%
Pasabocanis Bocados Funcionales (P)	3,0%	3,4%	3,8%	4,2%
Felisbotanas Bocados Funcionales (G)	3,0%	3,4%	3,8%	4,2%
Kit de perros (Suplemento+Snack)	3,0%	3,4%	3,8%	4,2%
Kit de gatos (Suplemento+Snack)	3,0%	3,4%	3,8%	4,2%
AÑO BASE	2026			
AÑO	2027	2028	2029	2030
INFLACIÓN	3,2%	3,1%	3,0%	3,0%
IPP	3,5%	3,4%	3,3%	3,2%
TASA IMPTO RENTA	35%			

Nota: 5 Tomado del Simulador Financiero de PetNatura – Universidad EAN

Para el cálculo de la proyección de cantidades vendidas por producto para el año base, se implementaron datos económicos actuales del mercado y los resultados del estudio piloto de mercado como consta en el Anexo 12.

Tabla 12. Estimación de costos del primer año - PetNatura

NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO	COSTOS TOTALES
NutriSalsa Topper Alimenticio (P)	2932	\$ 3.430	\$ 10.056.612
Booster Digestivo en Polvo (G)	1955	\$ 2.990	\$ 5.844.368
Pasabocanis Bocados Funcionales (P)	10425	\$ 2.310	\$ 24.081.140

Felisbotanas Bocados Funcionales (G)	6950	\$ 2.260	\$ 15.706.602
Kit de perros (Suplemento+Snack)	733	\$ 5.740	\$ 4.207.358
Kit de gatos (Suplemento+Snack)	489	\$ 5.250	\$ 2.565.462
TOTAL			\$ 62.461.543

Nota: 6 Tomado del Simulador Financiero de PetNatura – Universidad EAN

De las estimaciones y factores externos anteriores, se establecen las siguientes proyecciones para los 5 años posteriores al lanzamiento de la iniciativa:

Tabla 13. Proyección de ventas y costos de producción PetNatura

PROYECCIONES					
AÑO	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS ANUALES	\$ 1.025.180.476,9	\$ 1.083.452.390,0	\$ 1.152.079.081,5	\$ 1.229.664.789,6	\$ 1.317.184.174,7
COSTOS ANUALES	\$ 62.461.542,8	\$ 66.257.977,4	\$ 70.685.429,0	\$ 75.683.544,3	\$ 81.250.174,0
MARGEN OPERATIVO	\$ 962.718.934,1	\$ 1.017.194.412,6	\$ 1.081.393.652,6	\$ 1.153.981.245,4	\$ 1.235.934.000,7

Nota: 7 Tomado del Simulador Financiero de PetNatura – Universidad EAN

Con base en estas proyecciones de ventas y costos, se plantea un presupuesto de mercadeo que evoluciona de manera progresiva, partiendo de un 10% de las ventas en el año de lanzamiento y aumentando gradualmente en los años siguientes como lo proponen Djokic, Milićević, & Djokic (2024). Este planteamiento, asegura que la inversión en mercadeo debería crecer de forma proporcional, manteniendo un equilibrio entre el posicionamiento de la marca y la sostenibilidad financiera de la iniciativa.

El presupuesto se distribuye estratégicamente en los componentes del modelo de marketing mix de las 4 Ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción, con el fin de considerar las implicaciones de la estrategia en cada una de sus esferas (Palmatier & Creceluis, 2025). Al promover el desarrollo e innovación de productos, desarrollar estrategias de precios (modelo de costos y competencia), permitir la expansión de canales de distribución y acciones de promoción digital y presencial. De esta manera, PetNatura logra acompañar el crecimiento proyectado con un plan de mercadeo sólido, como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14. Marketing Mix - PetNatura

PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX AÑO DE INICIO (10%)		\$ 102.518.047,69
%INCREMENTO GRADUAL	GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
12%	2027	\$ 122.063.329,51
13%	2028	\$ 140.581.174,83
14%	2029	\$ 161.557.374,35
15%	2030	\$ 185.390.100,11

Nota: 8. Tomado del Simulador Financiero de PetNatura – Universidad EAN

Adicionalmente, para determinar la estructura de costos iniciales, se hace una estructuración y presupuestación de la inversión en insumos y servicios necesarios para el lanzamiento de PetNatura (de acuerdo al Anexo 13), y del equipo de trabajo que conformará inicialmente el proyecto, bajo diversas modalidades de contratación incluyendo un outsourcing proyectado para la gestión legal y de contaduría con el fin de dar flexibilidad financiera al proyecto como se mencionó anteriormente en los supuestos.

Tabla 15. Estructura de Costos de Personal y Servicios Externos - PetNatura año de inicio

Costos de Contratación Directa (Empleados Dependientes)							
Cargo	Salario Base	Aux. Transporte	Prestaciones	Parafiscales	Seg. Social	Costo Mensual	Costo Anual Total
Gerente General	\$ 4.600.000,00	\$ -	\$ 1.004.180,00	\$ 414.000,00	\$ 966.000,00	\$ 6.984.180,00	\$ 83.810.160,00
Asistente Admin. Contable	\$ 2.100.000,00	\$ -	\$ 458.430,00	\$ 189.000,00	\$ 441.000,00	\$ 3.188.430,00	\$ 38.261.160,00
Veterinario Nutricionista	\$ 4.500.000,00	\$ -	\$ 982.350,00	\$ 405.000,00	\$ 945.000,00	\$ 6.832.350,00	\$ 81.988.200,00
Ingeniero IA/Software	\$ 5.800.000,00	\$ -	\$ 1.266.140,00	\$ 522.000,00	\$ 1.218.000,00	\$ 8.806.140,00	\$ 105.673.680,00
Coordinador Marketing	\$ 2.600.000,00	\$ -	\$ 567.580,00	\$ 234.000,00	\$ 546.000,00	\$ 3.947.580,00	\$ 47.370.960,00
Coordinador Comercial	\$ 2.600.000,00	\$ -	\$ 567.580,00	\$ 234.000,00	\$ 546.000,00	\$ 3.947.580,00	\$ 47.370.960,00
Diseñador Contenidos	\$ 1.800.000,00	\$ 200.000,00	\$ 392.940,00	\$ 162.000,00	\$ 378.000,00	\$ 2.932.940,00	\$ 35.195.280,00
Asistente Atención Cliente	\$ 1.700.000,00	\$ 200.000,00	\$ 371.110,00	\$ 153.000,00	\$ 357.000,00	\$ 2.781.110,00	\$ 33.373.320,00
Total							\$ 473.043.720,00
Costos de Contratación por Outsourcing							
Servicio	Honorarios mensuales		Meses		Honorarios Anuales		
Contador	\$	1.600.000,00	12	\$	19.200.000,00		
Abogado	\$	1.000.000,00	6	\$	6.000.000,00		

	Total	\$ 25.200.000,00
	Total	\$ 498.243.720,00

Nota: 9 Elaboración propia

Por otra parte, el presupuesto de inversión contempla como se ha mencionado anteriormente, que se trabajará bajo el modelo de maquila, por lo que se incluyen rubros de almacenamiento, distribución y los costos de los permisos necesarios para operar como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16. Inversión inicial

RUBRO	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 43.800.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 113.900.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 25.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 15.800.000,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 12.720.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 211.220.000,00

Nota: 10 Tomado del Simulador Financiero de PetNatura – Universidad EAN

El estado de resultado proyectado en la Tabla 17, muestra un crecimiento sólido, buenos márgenes brutos y operativos, control de costos, reducción en gastos financieros y rentabilidad en aumento año tras año, lo que refleja un escenario financiero favorable que permite planificar inversiones, distribución de utilidades y estrategias de crecimiento sostenible.

Tabla 17. Estado de resultados

AÑO	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS	\$ 1.025.180.476,91	\$ 1.083.452.390,02	\$ 1.152.079.081,52	\$ 1.229.664.789,61	\$ 1.317.184.174,69
COSTO VENTAS	\$ 62.461.542,81	\$ 66.257.977,43	\$ 70.685.428,95	\$ 75.683.544,26	\$ 81.250.173,98
UTILIDAD BRUTA	\$ 962.718.934,09	\$ 1.017.194.412,59	\$ 1.081.393.652,57	\$ 1.153.981.245,35	\$ 1.235.934.000,71
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 473.043.720,00	\$ 488.181.119,04	\$ 503.314.733,73	\$ 518.414.175,74	\$ 533.966.601,01
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 224.654.250,75	\$ 231.843.186,78	\$ 239.030.325,57	\$ 246.201.235,33	\$ 253.587.272,39
OTROS GASTOS	\$ 102.518.047,69	\$ 122.063.329,51	\$ 140.581.174,83	\$ 161.557.374,35	\$ 185.390.100,11
DEPRECIACIÓN	\$ 37.864.000,00	\$ 37.864.000,00	\$ 37.864.000,00	\$ 37.864.000,00	\$ 37.864.000,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 124.638.915,65	\$ 137.242.777,26	\$ 160.603.418,44	\$ 189.944.459,93	\$ 225.126.027,20
GASTOS FINANCIEROS	\$ 48.855.335,39	\$ 42.315.932,62	\$ 34.455.570,48	\$ 25.007.415,20	\$ 13.650.732,55

UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ 75.783.580,26	\$ 94.926.844,65	\$ 126.147.847,96	\$ 164.937.044,73	\$ 211.475.294,65
IMPUESTOS	\$ 26.524.253,09	\$ 33.224.395,63	\$ 44.151.746,79	\$ 57.727.965,66	\$ 74.016.353,13
UTILIDAD NETA	\$ 49.259.327,17	\$ 61.702.449,02	\$ 81.996.101,17	\$ 107.209.079,07	\$ 137.458.941,52

Nota: 11 Tomado del Simulador Financiero de PetNatura – Universidad EAN

El balance general presentado en la Tabla 18, indica una mejora en la solvencia, reducción en el endeudamiento y fortalecimiento su base patrimonial, aumentando su capacidad de crecimiento y sostenibilidad financiera a largo plazo. Reflejando una gestión financiera prudente y orientada a la estabilidad y crecimiento sostenible.

Tabla 18. Balance general

BALANCE	AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 85.638.095,98	\$ 166.912.395,19	\$ 185.006.975,75	\$ 207.318.933,10	\$ 227.750.928,63	\$ 244.575.294,65
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 211.220.000,00	\$ 211.220.000,00	\$ 211.220.000,00	\$ 211.220.000,00	\$ 211.220.000,00	\$ 211.220.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 37.864.000,00	\$ 75.728.000,00	\$ 113.592.000,00	\$ 151.456.000,00	\$ 189.320.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 211.220.000,00	\$ 173.356.000,00	\$ 135.492.000,00	\$ 97.628.000,00	\$ 59.764.000,00	\$ 21.900.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 296.858.095,98	\$ 340.268.395,19	\$ 320.498.975,75	\$ 304.946.933,10	\$ 287.514.928,63	\$ 266.475.294,65
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 26.524.253,09	\$ 33.224.395,63	\$ 44.151.746,79	\$ 57.727.965,66	\$ 74.016.353,13
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 26.524.253,09	\$ 33.224.395,63	\$ 44.151.746,79	\$ 57.727.965,66	\$ 74.016.353,13
Obligaciones Financieras	\$ 241.858.095,98	\$ 209.484.814,93	\$ 170.572.131,10	\$ 123.799.085,14	\$ 67.577.883,90	\$ -
PASIVO	\$ 241.858.095,98	\$ 236.009.068,02	\$ 203.796.526,73	\$ 167.950.831,92	\$ 125.305.849,55	\$ 74.016.353,13
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 49.259.327,17	\$ 61.702.449,02	\$ 81.996.101,17	\$ 107.209.079,07	\$ 137.458.941,52
TOTAL PATRIMONIO	\$ 55.000.000,00	\$ 104.259.327,17	\$ 116.702.449,02	\$ 136.996.101,17	\$ 162.209.079,07	\$ 192.458.941,52
TOTAL PAS + PAT	\$ 296.858.095,98	\$ 340.268.395,19	\$ 320.498.975,75	\$ 304.946.933,10	\$ 287.514.928,63	\$ 266.475.294,65

Nota: 12 Tomado del Simulador Financiero de PetNatura – Universidad EAN

Por otro lado, el flujo de caja detallado en la Tabla 19, indica una gestión equilibrada entre la liquidez disponible y las obligaciones corrientes, con una postura de inversión en activos fijos que se va depreciando y siendo amortizada durante los años.

Tabla 19. Flujo de caja

CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030

Activos Corrientes	\$ 85.638.095,98	\$ 166.912.395,19	\$ 185.006.975,75	\$ 207.318.933,10	\$ 227.750.928,63	\$ 244.575.294,65
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 26.524.253,09	\$ 33.224.395,63	\$ 44.151.746,79	\$ 57.727.965,66	\$ 74.016.353,13
KTNO	\$ 85.638.095,98	\$ 140.388.142,10	\$ 151.782.580,12	\$ 163.167.186,31	\$ 170.022.962,97	\$ 170.558.941,52
Activo Fijo Neto	\$ 211.220.000,00	\$ 173.356.000,00	\$ 135.492.000,00	\$ 97.628.000,00	\$ 59.764.000,00	\$ 21.900.000,00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 37.864.000,00	\$ 75.728.000,00	\$ 113.592.000,00	\$ 151.456.000,00	\$ 189.320.000,00
Activo Fijo Bruto	\$ 211.220.000,00	\$ 211.220.000,00	\$ 211.220.000,00	\$ 211.220.000,00	\$ 211.220.000,00	\$ 211.220.000,00
Total Capital Operativo Neto	\$ 296.858.095,98	\$ 313.744.142,10	\$ 287.274.580,12	\$ 260.795.186,31	\$ 229.786.962,97	\$ 192.458.941,52
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$ 124.638.915,65	\$ 137.242.777,26	\$ 160.603.418,44	\$ 189.944.459,93	\$ 225.126.027,20
Impuestos		\$ 43.623.620,48	\$ 48.034.972,04	\$ 56.211.196,45	\$ 66.480.560,97	\$ 78.794.109,52
NOPLAT		\$ 81.015.295,17	\$ 89.207.805,22	\$ 104.392.221,99	\$ 123.463.898,95	\$ 146.331.917,68
Inversión Neta		\$ -16.886.046,12	\$ 26.469.561,98	\$ 26.479.393,81	\$ 31.008.223,34	\$ 37.328.021,45
Flujo de Caja Libre del período		\$ 64.129.249,06	\$ 115.677.367,20	\$ 130.871.615,79	\$ 154.472.122,30	\$ 183.659.939,13

Nota: 13 Tomado del Simulador Financiero de PetNatura – Universidad EAN

Se presenta adicionalmente, la inversión total para el proyecto que asciende a \$296.858.095,98 financiada mayoritariamente mediante un préstamo que representa \$241.858.095,98 con una tasa de interés anual del 20.20% a través de Bancoldex y un plazo de crédito de 5 años. Este financiamiento cubre tanto la adquisición de activos fijos como el capital de trabajo inicial, que incluye costos operativos, nóminas, marketing y gastos fijos necesarios para la operación desde el año base hasta 2030. Mientras que el esquema de financiamiento refleja un balance adecuado entre aporte de capital propio, que suma \$55.000.000, y deuda, optimizando la capacidad financiera para arrancar y sostener el proyecto en el tiempo.

Tabla 20. Inversión y esquema de financiación

TOTAL INVERSIONES	\$ 211.220.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	20,2%	AÑOS DE CRÉDITO	5			
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		CALCULO DEL PRÉSTAMO						
	MESES	VALOR		Inicial	Interés	Amort	Cuota	Final
COSTOS OPERATIVOS	2	\$ 10.410.257,14	AÑO 0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 241.858.095,98
NÓMINAS	1	\$ 39.420.310,00	2026	\$ 241.858.095,98	\$ 48.855.335,39	\$ 32.373.281,05	\$ 81.228.616,44	\$ 209.484.814,93
MARKETING MIX	2	\$ 17.086.341,28	2027	\$ 209.484.814,93	\$ 42.315.932,62	\$ 38.912.683,83	\$ 81.228.616,44	\$ 170.572.131,10
GASTOS FIJOS	1	\$ 18.721.187,56	2028	\$ 170.572.131,10	\$ 34.455.570,48	\$ 46.773.045,96	\$ 81.228.616,44	\$ 123.799.085,14
TOTAL		\$ 85.638.095,98	2029	\$ 123.799.085,14	\$ 25.007.415,20	\$ 56.221.201,24	\$ 81.228.616,44	\$ 67.577.883,90
			2030	\$ 67.577.883,90	\$ 13.650.732,55	\$ 67.577.883,90	\$ 81.228.616,44	\$ -

TOTAL INVERSIÓN	\$ 296.858.095,98
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 55.000.000,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR	\$ 241.858.095,98

Nota: 14 Tomado del Simulador Financiero de PetNatura – Universidad EAN

El préstamo para solicitar tiene un valor de \$241.858.095 COP y se destinará a financiar la puesta en marcha de PetNatura como se observa en las tablas 20 y 21, garantizando la operación inicial durante el período de implementación y primeros meses de actividad. Estos recursos se asignarán en cuatro componentes críticos: (1) Capital de Trabajo Inicial por \$85.638.095 COP, que cubrirá dos meses de costos operativos, un mes de nómina completa, dos meses de estrategias de marketing mix y un mes de gastos fijos, asegurando liquidez inmediata; (2) Inversión en Activos Fijos por \$156.220.000 COP, distribuidos en maquinaria y equipos de almacenamiento, mobiliario, equipos de oficina, y el vehículo de distribución; (3) Desarrollo Tecnológico con \$25.000.000 COP para plataforma e-commerce, herramientas de IA y equipos técnicos; y (4) Cumplimiento Normativo con \$12.720.000 COP en registros sanitarios ICA, licencias y permisos. Esta estructura financiera, donde los emprendedores aportan el 18.5% del capital total, demuestra un compromiso sólido y distribuye inteligentemente el riesgo, mientras el crédito bridge permite superar el punto de equilibrio sin comprometer la calidad o el crecimiento planificado.

Tabla 21. Inversión inicial PetNatura

Inversión Inicial			
Licencias y Permisos			
Requisito	Descripción	Vigencia	Costo (COP)
Registro Mercantil	Constitución de la empresa (Sociedad SAS).	Permanente	\$ 630.000,00
Registro de asesor técnico ICA	Registro de asesor técnico de empresas fabricantes de alimentos para animales	5 años	\$ 100.000,00
Registro fabricante ica	Registro como fabricante comercial de alimentos para animales	5 años	\$ 2.370.000,00
Registro Sanitario ICA	Por producto (4 productos x \$1,780,000 c/u).	5 años	\$ 7.120.000,00
Permiso de Operación	Licencia ambiental y municipal.	10 años	\$ 2.500.000,00
Total			\$ 12.720.000,00
Planta Física (Domicilio Comercial)			

Ubicación: Fontibón, Bogotá.				
Área: 200 m ² (oficina administrativa + almacén).				
Costos Iniciales:				
Arrendamiento (mes):		\$	8.000.000,00	
Total año:		\$	96.000.000,00	
Software y Hardware				
Recurso	Descripción	Costo Inversión Inicial (COP)	Costo Mensual (COP)	Costo Anual (COP)
Desarrollo Web	Plataforma e-commerce con pasarela de pago, SSL, diseño responsive, costos mantenimiento	\$ 8.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 12.000.000,00
Servicios en la Nube	Hosting, almacenamiento de datos, integración API.	-	\$ 1.200.000,00	\$ 14.400.000,00
CRM	Sistema para gestión de clientes, ventas y marketing (ej: HubSpot, Zoho).	-	\$ 400.000,00	\$ 4.800.000,00
Herramientas de IA	Licencias para NLP, machine learning (ej: TensorFlow, AWS SageMaker).	\$ 3.000.000,00	\$ 400.000,00	\$ 4.800.000,00
Equipos Técnicos	Computador de alto rendimiento + servidores.	\$ 14.000.000,00	-	-
Total		\$ 25.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 36.000.000,00
Maquinaria y Equipo (Almacenamiento)				
Recurso	Descripción	Costo Inicial (COP)		
Estanterías Metálicas	Para productos PetNatura	\$	6.000.000,00	
Sistema de Inventario	Software de gestión (inventarios).	\$	3.600.000,00	
Sistemas de seguridad	4 Cámaras, DVR, monitor, sensores y panel central	\$	3.700.000,00	
Sistemas contra incendio	Prevención, detección y extinción de incendios	\$	2.500.000,00	
Señalización y extintores	Cumplimiento normativo	\$	1.200.000,00	
Equipos de climatización	Mantenimiento de temperatura y control de humedad	\$	8.000.000,00	
Sistema eléctrico UPS	Energía de respaldo a equipos eléctricos críticos ante la ausencia de suministro eléctrico de la red	\$	3.000.000,00	
Vehículo Motociciclo de carga eléctrica	Distribución	\$	15.800.000,00	
Total		\$	43.800.000,00	
Maquinaria y Equipo (Oficina/cargo)				
Mobiliario por Cargo				
Cargo	Mobiliario y Equipos	Costo por Persona (COP)	Cantidad	Total (COP)
Veterinario Nutricionista	Escritorio ergonómico, silla ergonómica, computador portátil, estantería para documentos.	\$ 4.500.000,00	1	\$ 4.500.000,00
Ingeniero de IA/Software	Escritorio técnico, silla ergonómica, PC de alto rendimiento, pantalla dual.	\$ 8.000.000,00	1	\$ 8.000.000,00
Equipo de Marketing	Escritorio básico, silla estándar, computador portátil	\$ 6.000.000,00	2	\$ 12.000.000,00
Servicio al Cliente	Escritorio compartido, sillas básicas, PC de escritorio.	\$ 5.000.000,00	2	\$ 10.000.000,00

Asistente Administrativo	Escritorio compacto, silla ajustable, impresora multifuncional.	\$ 5.000.000,00	1	\$ 5.000.000,00
Gerente General	Escritorio ejecutivo, silla ergonómica, computador portátil, biblioteca.	\$ 8.000.000,00	1	\$ 7.000.000,00
Sala de Juntas	Mesa de conferencias (8 puestos), sillas ergonómicas, proyector 4K, pantalla táctil.	\$ 12.000.000,00	1	\$ 12.000.000,00
Total Mobiliario				\$ 58.500.000,00
Hardware Adicional para los Servicios				
Equipo	Descripción	Costo Total (COP)		
Servidores Locales	Almacenamiento seguro de datos de IA y clientes.	\$		8.000.000,00
Licencias de Software	Microsoft Office 365, Adobe Creative Cloud (Marketing)	\$		3.600.000,00
Total Hardware Adicional		\$		11.600.000,00

Nota: 15 Elaboración propia

La evaluación financiera del proyecto basado en los indicadores presentados muestra un panorama favorable para la inversión. La tasa de evaluación del proyecto es del 25%, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) resultante es del 27.60%, superior a la tasa mínima requerida, lo que indica una buena rentabilidad y valor económico generado superior a la inversión inicial. El Valor Presente Neto (VPN) es positivo, de aproximadamente \$18.938.555,70 millones, lo que confirma la viabilidad financiera del proyecto. Además, el periodo de recuperación de la inversión es de 4,7 años, un plazo razonable para proyectos de en el sector.

Respecto al punto de equilibrio, el margen de contribución promedio ponderado es de \$46.547,32 por unidad, con un punto de equilibrio en volumen de 17.191,45 unidades y un punto de equilibrio en ventas de \$850.745.782,10 millones. Esto significa que el proyecto debe vender al menos estas unidades y alcanzar esta cifra de ventas para cubrir todos los costos fijos y variables, sin generar pérdidas. En conjunto, se puede inferir, que el proyecto está bien estructurado financieramente y tiene una sustentabilidad sólida siempre y cuando se mantengan las proyecciones de ventas y costos.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

PetNatura se vislumbra como una empresa innovadora que integra la sostenibilidad en su modelo de negocio desde su concepción, buscando generar valor en las dimensiones económica, ambiental y social. Para la empresa, la sostenibilidad se erige como un pilar diferenciador clave, respondiendo a una demanda insatisfecha de productos que no solo sean nutritivos y funcionales sino también sostenibles. Para ello, busca incorporar referencias globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (2015) y los criterios ESG como marcos de actuación, entre otros, para apropiar la sostenibilidad en todo el ciclo de vida de sus productos.

Respecto a la esfera social, se prioriza el bienestar animal al considerar a las mascotas como miembros integrales de la familia. La propuesta de valor de PetNatura se enfoca en la prevención de enfermedades y la promoción de la salud integral a través de snacks y suplementos naturales y funcionales. Un diferenciador clave es la estrategia de donar productos o un porcentaje de las ventas a fundaciones de rescate animal, validada como incentivo de compra que genera confianza e impacto social tangible, en línea con el ODS número 3: Salud y Bienestar. Asimismo, PetNatura fortalece la economía local al vincular a productores nacionales y generar empleo, contribuyendo al ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico.

En cuanto a la dimensión ambiental, el compromiso de PetNatura se manifiesta a través de la adopción de principios de economía circular. La empresa busca la valorización de subproductos y residuos pecuarios y agrícolas como insumos, mitigando impactos negativos y reduciendo la huella ambiental. También se contempla la disminución de la huella de carbono al prever la posibilidad de integración de proteínas alternativas en sus formulaciones. Un aspecto destacado es el uso de empaques responsables, biodegradables o reutilizables. A pesar de que esto representa un costo adicional, los clientes manifestaron una disposición del 69% a pagar más por soluciones responsables con el medio ambiente.

Estas prácticas se alinean directamente con el ODS 12: Producción y Consumo

Responsables y en menor medida al ODS 13: Acción por el Clima.

Finalmente, para la esfera económica PetNatura opera en un mercado con proyección de crecimiento del 4.2% (EMR Claight Enterprise, 2025), impulsado por la categoría premium. La viabilidad económica se garantiza mediante un modelo de negocio de maquila con un aliado certificado, lo que reduce la inversión inicial en infraestructura y certificaciones, permitiendo destinar capital a I+D, marketing y expansión. Los indicadores financieros proyectados son sólidos, incluyendo un Valor Presente Neto (VPN) positivo, una Tasa Interna de Retorno (TIR) que supera la tasa de descuento del, y un periodo de recuperación de capital adecuado. Este enfoque estratégico se alinea con el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, al generar valor sostenible.

Para terminar, se buscará actuar bajo un marco inicial de los criterios ESG en la dimensión de gobernanza, fundamentado en la ética, integridad y transparencia en todos sus procesos. La empresa establecerá políticas y estándares claros desde sus primeras etapas, promoverá la diversidad, inclusión e igualdad en su estructura, e implementará auditorías internas que fortalezcan la rendición de cuentas. Así mismo, garantizará el cumplimiento normativo, la conformidad y la administración de riesgos como prácticas centrales basadas no sólo en estándares de calidad sino también de gestión. Todo esto se articula dentro del modelo de negocio sostenible y su lienzo correspondiente, representado en la Figura 5, que permite visualizar cómo las decisiones estratégicas de la empresa integran los criterios ESG y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su propuesta de valor, operaciones y relación con los grupos de interés. Con este enfoque, PetNatura no solo asegura coherencia y confianza ante sus públicos, sino que también se alinea con los ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura y ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.

Conclusiones

El estudio sectorial y de mercado confirma que PetNatura cuenta con una base sólida para competir en un entorno dinámico y en expansión. El crecimiento global y local del sector, junto con la humanización de las mascotas, abre espacio para propuestas innovadoras y sostenibles. La disposición de los consumidores a pagar más por productos naturales y funcionales, sumada a la desconfianza frente a los ultraprocesados y a la falta de soluciones para necesidades especiales, posiciona a PetNatura como una alternativa diferenciada que responde directamente a estas brechas. Con un SOM estimado en 2.53 mil millones de COP y un mercado objetivo claramente identificado en Bogotá, la marca logra combinar oportunidad de penetración, diferenciación y sello social, consolidando así su viabilidad comercial.

Adicionalmente, es posible confirmar que la decisión estratégica de implementar un modelo de maquila con un aliado certificado como JC Farma SAS asegura la factibilidad técnica de PetNatura al reducir costos de infraestructura, acelerar el lanzamiento y garantizar estándares de calidad superiores. El uso de ingredientes naturales de grado humano, junto con un enfoque de economía circular y la integración de servicios digitales personalizados, refuerzan la propuesta de innovación y valor. Además, la planificación de la producción con lotes optimizados, el compromiso con certificaciones internacionales y la ubicación estratégica en Fontibón consolidan un modelo técnico robusto, escalable y orientado a la mejora continua.

Por otra parte, la estructura organizacional y legal de PetNatura ha sido diseñada para respaldar su crecimiento sostenible y transparente. La constitución como SAS, con un modelo de gobierno corporativo basado en criterios ESG, permite flexibilidad administrativa, responsabilidad social y rendición de cuentas. La distribución de funciones en áreas clave garantiza profesionalismo desde el inicio, mientras que el cumplimiento normativo en materia laboral, tributaria, sanitaria y de protección de datos fortalece la

legitimidad de la operación. La elección de Fontibón como sede administrativa y comercial optimiza la coordinación con proveedores y maquila, reforzando la eficiencia logística y operativa.

En adición, la sostenibilidad se consolida como un eje transversal y diferenciador del modelo de negocio de PetNatura. En lo social, se busca impactar positivamente a través de productos saludables, donaciones a fundaciones de rescate animal y el fortalecimiento de la economía local. En lo ambiental, la estrategia de economía circular, la integración de proteínas alternativas y el uso de empaques reutilizables responden a las crecientes exigencias de los consumidores y contribuyen directamente a los ODS. En gobernanza, la apuesta por la ética, la transparencia y la diversidad fortalece la confianza y la resiliencia de la organización. De este modo, PetNatura no solo genera rentabilidad, sino también valor social y ambiental tangible.

Finalmente, el análisis financiero confirma la solidez y rentabilidad del proyecto, con indicadores que superan los mínimos exigidos para la inversión. La TIR proyectada del 27.60%, un VPN positivo de 18.94 millones y un periodo de recuperación de 4.7 años demuestran la capacidad del negocio para generar valor en el mediano plazo. Las proyecciones de ventas y el control riguroso de costos respaldan un crecimiento sostenible, mientras que la estrategia de mercadeo gradual asegura competitividad en la consolidación de la marca. Con un punto de equilibrio alcanzable y una gestión financiera prudente, PetNatura se proyecta como un emprendimiento económicamente viable y atractivo para inversionistas.

Referencias

- Acerreca, C., & Robles, G. (2000). *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Agrocampo. (7 de Abril de 2025). *Tendencias emergentes en el mercado de productos para mascotas en 2025*. Obtenido de Agrocampo:
https://blog.agrocampo.com.co/tendencias-emergentes-en-el-mercado-de-productos-para-mascotas-en-2025/#Productos_de_base_sostenible_y_eco_friendly
- Aguacia, P., & Leal, C. (2022). Propuesta para el sistema de fabricación y comercialización de una empresa dedicada a la elaboración de alimento para perros. *Universidad Santo Tomás*, 11-62.
- Alcaldía de Bogotá. (24 de Octubre de 2018). *¿Sabía usted que puede ir gratis a todos estos parques?* Obtenido de Bogotá: Cultura, recreación y deporte:
<https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/parques-administrados-por-el-distrito>
- Álvarez, A., García, J., Navas, P., & Pérez, L. (2025). Creación de propuestas innovadoras. En *Innovación aplicada a los sectores productivos* (págs. 118-119). EDITEX.
- America Retail. (2024). Colombia con notable crecimiento en el mercado de alimentos para las mascotas. *America Retail - News*, 1-3.
- America Retail. (22 de Octubre de 2024). *El auge del mercado de mascotas en Colombia*. Obtenido de America Malls & Retail: <https://america-retail.com/paises/colombia/el-auge-del-mercado-de-mascotas-en-colombia-2/#:~:text=El%20Futuro%20del%20Mercado%20de,aunque%20no%20exento%20de%20desaf%C3%ADos.>

- America Retail. (03 de Marzo de 2025). *El negocio de las mascotas en Latinoamérica: Un mercado en auge*. Obtenido de America Retail Malls & Retail: <https://america-retail.com/retail-especializado/mascotas/el-negocio-de-las-mascotas-en-latinoamerica-un-mercado-en-auge/>
- America Retail. (22 de Julio de 2025). *Mascotas en Colombia, el nuevo centro del hogar y el consumo*. Obtenido de AMERICA®, Malls & Retail: <https://america-retail.com/paises/colombia/mascotas-en-colombia-el-nuevo-centro-del-hogar-y-el-consumo/>
- America, Malls & Retail. (2025). *Mascotas en el corazón de Colombia: cifras de tenencia y consumo*. America, Malls & Retail.
- ANLA. (26 de Mayo de 2025). *Resolución tarifaria*. Obtenido de https://www.anla.gov.co/documentos/ciudadania/03_partic_ciudadana/conpub/14-12-2021-anla-res-cobro-2021.pdf
- AR Racking. (26 de Mayo de 2025). *Estanterías*. Obtenido de <https://www.ar-racking.com/co/sistemas-de-almacenaje/estanterias-industriales/estanterias-para-estibas/>
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia de los Ríos, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Ballesteros, A. (18 de Mayo de 2022). *¿Qué son las llamadas en frío? Aprende sobre esta técnica del marketing que busca captar clientes potenciales*. Obtenido de crehana: <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/llamadas-en-frio/>
- Baptista da Silva, C., Rodrigues, C., Alvarenga, I., Ribeiro, A., Bessa, R., & Oliveira, R. (2025). Assessment of commercial insect-based pet food products: Nutrients' concentration, labelling adequacy and determination of animal deoxyribonucleic acid (DNA). *Journal of Insects as Food and Feed*, 89-102.

- BBVA. (26 de Mayo de 2025). *Tasa de interés líneas de crédito PYME*. Obtenido de <https://www.bbva.com.co/content/dam/public-web/colombia/documents/home/prefooter/tarifas/empresas/Tasas-lineas-de-credito-pyme.pdf>
- Bernal, L., & Díaz, J. (2023). Diseño de un modelo de negocio para la producción y comercialización de una línea de bebidas para mascotas. *Universidad EAN*, 5-29.
- Bernet, T. (2005). *Conceptos, pautas y herramientas: Enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación*. Lima: IPC.
- Borysova, S., Yeletskykh, S., & Kruk, O. (2024). FORECASTING THE FINANCIAL PERFORMANCE OF A BUSINESS ENTITY: CHOOSING THE OPTIMAL METHOD. *Business Navigator*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 1-6.
- Brown, L. (2015). *Comercializacion y Analisis del Mercado*. Selcon.
- Buitrago, L., & Palomino, C. (2023). Revisión de los efectos oncológicos en caninos domésticos por la contaminación con principales micotoxinas en alimento concentrado. *Universidad Distrital Francisco José de Caldas*, 6-56.
- CAMACOL. (2021). *Comportamiento de la construcción de vivienda nueva en Bogotá 2009-2020*. Bogotá: CAMACOL.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2025). *Análisis Crecimiento económico*. Bogotá: CCB.
- Catalán, J. (2026). *Análisis de Investigación Educativa Cualitativa*. La Serena: Universidad de la Serena.
- CCB. (26 de Mayo de 2025). *Tarifas de los registros públicos*. Obtenido de https://www.ccb.org.co/tramites-y-consultas/sobre-registros/tarifas?gad_source=1&gad_campaignid=22557142537&gbraid=0AAAAA

LZB0nNQKZcaQwn5sFoqaa0uBMvO&gclid=Cj0KCQjwotDBBhCQARIsAG5pinPe
1KyLaVc4bWFORyBQi44NI7_yxPH-
9bRt6qtWxVY1jZzIVA7DZy4aAsXKEALw_wcB

- Cedeño, L., & WingChing, R. (2023). Incumplimiento en el contenido nutricional de alimentos importados para mascotas en Costa Rica. *Agronomía Mesoamericana*, vol. 34, núm. 3, 52544, 9-10.
- Charry, A., Narjes, M., Enciso, K., Peters, M., & Burkart, S. (2019). Sustainable intensification of beef production in Colombia—Chances for product differentiation and price premiums. *Agricultural and Food Economics*, 7.
- CIEN. (2025). Reporte de tendencias: Alimentos para mascotas. *Centro de investigación de economía y negocios globales*, 1-3. Obtenido de https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2024/11/CIEN_RT_Oct2024.pdf
- Clúster Protección y Bienestar Animal. (2024). *Documentos Oficiales y Normatividad: Información referencial*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1258 de 2008*. Bogotá: Congreso de Colombia.
- Consultor Contable. (26 de Mayo de 2025). *Tarifas de renta históricas años 2012 a 2025*. Obtenido de <https://www.consultorcontable.com/datos-hist%C3%B3ricos/tarifas-de-renta-historicas/>
- Creswell, J. (2009). *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. SAGE, 39-82.
- DANE. (2012). *Preguntas frecuentes estratificación*. Bogotá: DANE. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas_frecuentes_estratificacion.pdf
- DANE. (2022). *Comunicado de prensa Encuesta Multipropósito 2021*. Bogotá D.C.: Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE.

DANE. (2025). *Producto Interno Bruto (PIB) nacional trimestral*. Bogotá:

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - DANE.

DANE. (2025). *Proyecciones de población en Bogotá*. Bogotá: DANE.

DANE. (2025). *Proyecciones de Población nacional y departamental 2018-2050*. Bogotá:

DANE.

Data Bridge Market Research. (2024). *Informe de análisis del tamaño, la participación y*

las tendencias del mercado global de tecnologías verdes y sostenibilidad:

panorama general del sector y pronóstico hasta 2032. Data Bridge Market

Research. Obtenido de

<https://www.databridgemarketresearch.com/es/reports/global-green-technology-and-sustainability-market>

David, F. (2003). Administración estratégica. En F. David, *Administración estratégica*

(págs. 112-113). Naucalpan: Person Educación.

De Kluyver, C. (2000). La estructura de la industria y el modelo de las cinco fuerzas de

Porter. En C. De Kluyver, *Strategic Thinking: An Executive Perspective* (págs. 45-

49). Buenos Aires: Prentice Hall.

Delgado, G. (06 de Marzo de 2025). Índice de incertidumbre política y económica en

Colombia vuelve a niveles de hace seis meses: Fedesarrollo. *Valora Analitik,*

Noticias Económicas.

Denault, J. (2018). The handbook of marketing strategy for life science companies. En J.

Denault, *The handbook of marketing strategy for life science companies* (págs.

68-71). New York: Taylor & Francis Group.

Denny, E., & al, e. (2022). How to do qualitative research? *Bjog*.

Diaz, C. (25 de Noviembre de 2024). *Documento Borrador – Política Nacional de*

Protección y Bienestar Animal. Obtenido de Estrategia Ambiental SAS:

<https://www.estrategiaambiental.com/2024/11/25/documento-borrador-politica-nacional-de-proteccion-y-bienestar-animal/>

Djokic, N., Milićević, N., & Djokic, I. (2024). *Media Mix Budget Allocation*. Proceedings of the 29th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management.

DNP. (2025). *En mayo la inflación retoma su tendencia a la baja con un resultado de 5,05%*. Bogotá: DNP.

Duran, J., & Castillo, R. (2021). Factors related to information and communication technologies adoption in small businesses in Colombia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1-12.

Eagan, B., Wang, S., Hall, N., & Protopopova, A. (2022). Consumer attitudes toward bacteriophage applications to pet food. *Frontiers in Veterinary Science*.

EMPAC. (2025). Obtenido de <https://www.empac.com.mx/llenadora-semiautomatica-de-semiliquidos/>

EMR Claight Enterprise. (2025). *Mercado de Alimentos para Mascotas en Colombia*. Sheridan, WY: Claight Enterprise.

Estatuto Tributario Nacional. (2022). *Art. 240. Tarifa general para para personas jurídicas*. Bogotá.

expopet. (2025). *Noticias*. Obtenido de Expopet 2025: cinco días dedicados a las mascotas y sus familias en Corferias:
<https://bogota.expopetcolombia.com/es/noticia/7374/-expopet-2025:-cinco-d%C3%ADas-dedicados-a-las-mascotas-y-sus-familias-en-corferias>

Fincaraíz. (26 de Mayo de 2025). Obtenido de
<https://www.fincaraiz.com.co/arriendo/fontibon/zona-occidental/bogota>

- Fincaraíz. (2025). *Oficinas en Arriendo en Fontibon, Bogotá*. Fincaraíz. Recuperado el 23 de Mayo de 2025, de <https://www.fincaraiz.com.co/arriendo/oficinas/fontibon/zona-occidental/bogota>
- Frigosuba. (26 de Mayo de 2025). *Indice*. Obtenido de <https://frigosuba.com/index.jsp#8>
- Fruvext. (26 de Mayo de 2025). *Tienda*. Obtenido de <https://www.fruvext.com.co/tienda/>
- González, M. (2024). Unidad 3 - Iniciativa emprendedora y plan de empresa. En M. González, *Gestión de un pequeño comercio* (pág. 70). Editex.
- Google. (2023). *NotebookLM*. Obtenido de <https://notebooklm.google.com/>
- Grande, I., & E., A. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Guerrero, D. (15 de Abril de 2025). Recuperación económica colombiana en jaque por cuenta de aranceles de Trump. *Bloomberg Línea*.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Sage Journals*.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis (7ª ed.)*. Pearson.
- Homecenter. (26 de Mayo de 2025). *Muebles oficina*. Obtenido de <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/landing/cat10320/Muebles-de-Oficina-y-Escritorio/>
- ICA. (2025). *Listado de fabricantes e importadores de alimentos para animales*. Bogotá: ICA.
- ICA. (26 de Mayo de 2025). *Tarifas*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/oferta-institucional/tarifas>
- IDRD. (s.f.). *Parques de proximidad*. Obtenido de INSTITUTO DISTRITAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE - IDRD.: <https://www.idrd.gov.co/parques/parques-de-proximidad>

- Indeed. (26 de Mayo de 2025). *Salarios*. Obtenido de <https://co.indeed.com/career/salaries?from=gnav-title-webapp>
- Innpulsa Colombia. (2023). *Nosotros: Innpulsa Colombia*. Obtenido de Somos la agencia: <https://www.innpulsacolombia.com/nosotros/>
- Intertec. (2025). Obtenido de <https://intertec.com.co/producto/empacadoras-verticales-ecofill-pastosos/>
- João, M., Gomes, S., & Trancoso, T. (2024). Navigating the green maze: insights for businesses on consumer decision-making and the mediating role of their environmental concerns. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Kong, J., Li, D., & Wang, Q. (2025). Data-Driven Insights into the Pet Industry: Market Dynamics, Trade Policies, and Sustainable Growth Strategies. *Accounting, Marketing and Organization*.
- Kostyrin, E., & Rozanov, D. (2023). Economic and Mathematical Modeling for the Process Management of the Company's Financial Flows. *Emerging Science Journal*.
- Kotler, P., & Roberto, E. (1992). *Marketing social: Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ktronix. (26 de Mayo de 2025). Obtenido de <https://www.ktronix.com/>
- Kumar, R., & Sharma, A. (2024). Emerging Innovations in Pet Food Industry Sustainability, Nutrition, and Consumer Trends in 2024. *The Journal of Almaty Technological University*.
- Leal, W., Krasnov, E., & Gaeva, D. (2021). *Innovations and traditions for sustainable development*. Gewerbestrasse: Springer.
- Liu, Z. (2023). Unlocking Consumer Choices in the Digital Economy: Exploring Factors Influencing Online and Offline Purchases in the Emerging Pet Food Market. *Journal of the Knowledge Economy*.

Loggro. (26 de Mayo de 2025). *Sistema de Inventarios*. Obtenido de

[https://promo.loggro.com/sistema-inventarios?utm_campaign=Loggro_Inventarios&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=generica_inventarios_responsivo1&utm_term=software%20inventarios&utm_campaign=Gen%C3%A9rica+-+Inventarios+\(Loggro\)&utm_source=google&](https://promo.loggro.com/sistema-inventarios?utm_campaign=Loggro_Inventarios&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=generica_inventarios_responsivo1&utm_term=software%20inventarios&utm_campaign=Gen%C3%A9rica+-+Inventarios+(Loggro)&utm_source=google&)

López, M. (2007). Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Cladas: Universidad de Caldas, Comité Editorial.

M., M., & Collington, R. (2024). *El gran engaño: Cómo la industria de la consultoría debilita a las empresas, infantiliza a los gobiernos y pervierte la economía*. Taurus.

Machado, C., & Davim, P. (2024). Circular Economy and Manufacturing. En C. Machado, & P. Davim, *Circular Economy and Manufacturing* (págs. 48-49). Cambridge: Matthew Deans.

Madretierra. (26 de Mayo de 2025). *Mercadoshop*. Obtenido de

<https://madretierraingredientes.mercadoshops.com.co/>

Maldonado, D. (12 de Agosto de 2024). El mercado de alimentos para mascotas creció un 30% en Colombia. *Revista ALIMENTOS*.

Malhotra, N. (2020). *Investigación de mercados (5ta ed.)*. Academia.

Martínez, J. (2024). *Gestión de Proyectos Digitales: Curso Completo de Herramientas y Estrategias*. Ciudad de México: Amazon Digital Services LLC.

Meelko. (2025). Obtenido de <https://articulo.meelko.com/399-mezcladora-horizontal-250-kg-por-hora-4kw.html>

Megatiendas. (26 de Mayo de 2025). *Hueso de pollo*. Obtenido de

<https://www.megatiendas.co/hueso-de-pollo-x-500-g->

lb6766/p?srsId=AfmBOopdMrf5nx4jLrWl1qNxxnQQgO9Ms04xqRbMLjk5btrEg1T
v1y_t

Mentinno. (26 de Mayo de 2025). *¿Cuánto y cómo debo invertir en marketing?* Obtenido de <https://blog.formaciongerencial.com/cuanto-y-como-debo-invertir-en-marketing/#:~:text=Presupuesto%20de%20marketing%20promedio%20en,resultados%20de%20ventas%20del%20a%C3%B1o>.

Mercadolibre. (26 de Mayo de 2025). *Vehículos*. Obtenido de https://vehiculo.mercadolibre.com.co/MCO-2826405278-vehiculo-como-nuevo-poco-kilometraje-_JM#polycard_client=search-nordic&position=9&search_layout=grid&type=item&tracking_id=03901fd2-35e2-4abf-9955-0ff65640868a

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *POLÍTICA NACIONAL DE PROTECCIÓN Y BIENESTAR ANIMAL*. Bogotá D.C.: Gobierno de Colombia.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2024). *Borrador POLÍTICA NACIONAL DE PROTECCIÓN Y BIENESTAR ANIMAL 2024-2034*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *Acuerdos TLC Colombia*. Obtenido de Acuerdos Vigentes: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>

Ministerio del Interior. (18 de Junio de 2024). *Comisión Séptima de Cámara aprobó Reforma Laboral*. Obtenido de Noticias: Ministerio del Interior: <https://www.mininterior.gov.co/noticias/comision-septima-de-camara-aprobo-reforma-laboral/>

Murcia, H. (2023). *Creación y fortalecimiento de modelos de negocios con resiliencia e innovación*. Bogotá: Hipertexto.

Murillo, G., González, C., & García, M. (2023). *Gobierno y dirección universitaria en Colombia: Retos y realidades*. Cali: Universidad del Valle.

Naciones Unidas. (25 de Septiembre de 2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*.

Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Netquest. (2024). Estudio de mercado del sector de mascotas: Tendencias, oportunidades y cómo entrar en el mercado. *Netquest de Bilendi*.

Observatorio de Desarrollo Económico. (2019). La economía alrededor de las mascotas en Bogotá. 1-7.

Ocampo, M. (2024). Factores decisivos para el cambio de alimentación en los perros: de los concentrados a la comida orgánica en la ciudad de Manizales. *Facultada de Ciencia Contables y Administrativas* , 39-45.

O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: Un enfoque estratégico*. Díaz de Santos.

Palmatier, R., & Creceluis, A. (2025). *Marketing Based on First Principles*. Bloomsbury Publishing.

Park, M., & You, S. (2023). A Study of the Factors Influencing Conative Loyalty when Purchasing Companion Animals Feed. *The Korean Journal of Community Living Science*.

Peña, A. (2024). *Top 100 Pet Industry 2023: el ranking de las empresas de la industria de animales de compañía*. Bogotá: Pet Industry.

Perplexity - AI Companion. (2023). *Perplexity - AI Companion*. Obtenido de Overview: https://chromewebstore.google.com/detail/perplexity-ai-companion/hlgbcneanomplepojfcncjlggenpcoldo?utm_source=blog&utm_medium=blog&utm_content=footer-link&utm_campaign=blog&utm_term=blog-footer

Pet Industry. (01 de Marzo de 2023). Proyecciones Pet Industry 2023. *Pet Industry*.

Prata, J. (2022). Survey of Pet Owner Attitudes on Diet Choices and Feeding Practices for Their Pets. *Animals : an Open Access Journal from MDPI*.

- Precedence Research. (2025). *Tamaño, participación y tendencias del mercado de tecnología verde y sostenibilidad de 2025 a 2034*. Pune: Precedence Research.
- Presidencia. (06 de Diciembre de 2024). En un año la inflación cayó casi a la mitad, reveló el DANE. *Noticia*.
- Presidencia de Colombia. (23 de Abril de 2025). Presidente Petro promulgará las leyes Ángel y Lorenzo que fortalecen la protección animal en Colombia. *Noticias*, pág. 1. Obtenido de <https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Presidente-Petro-promulgara-las-leyes-Angel-y-Lorenzo-que-fortalecen-la-proteccion-animal-en-Colombia-250423.aspx>
- Prieto, M. (2021). *Design Thinking en el Turismo*. San José: Ugerman Editor.
- Project Management Institute - PMI. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Rivera, J., & de Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rodríguez, I. (2011). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC, S.L.
- Rodríguez, M. (2012). *Gestión de clusters en Colombia: una herramienta para la competitividad*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Rodríguez, M. (2023). Evolución del mercado de alimentos para mascotas en Colombia (historia, tendencia y futuro). *UNAD*, 12-22.
- Rombach, M., & Dean, D. (2021). It Keeps the Good Boy Healthy from Nose to Tail: Understanding Pet Food Attribute Preferences of US Consumers. *Animals : an Open Access Journal from MDPI*.
- RPM Colombia. (26 de Mayo de 2025). *Envases y empaques para Alimentos*. Obtenido de <https://www.rpmcolombia.co/alimentos>
- S&L. (2025). Obtenido de <http://powder-mixer.com.ar/1-vertical-ribbon-mixer.html>

- Sáenz, C. (2017). Dietas funcionales para mascotas en el mercado bogotano. *Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA*, 6-38.
- Salafranca, L. (2005). *Análisis estadístico mediante aplicaciones informáticas*. Barcelona: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. México D.F.: McGraw Hill.
- Satizabal, A. (2025). Plan de negocio para crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de dieta BARF para mascotas en la ciudad de Cali. *Pontificia Universidad Javeriana*, 11-35.
- SDP. (2019). *Estratificación socioeconómica*. Bogotá: Secretaría Distrital de Planeación.
- Segurpack. (26 de Mayo de 2025). *Catálogo de productos*. Obtenido de <https://segurpack.co/catalogo-de-productos/>
- Silverson. (2025). Obtenido de <https://www.silverson.es/>
- Sinkle, G., Gooding, R., & Smith, M. (2004). *Transforming Strategy Into Success: How to Implement a Lean Management System*. New York: Productivity Press.
- StrategyHelix Group. (2025). *Mercado colombiano de productos para mascotas 2024*. StrategyHelix Group.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Trading Economics. (26 de Mayo de 2025). *Colombia Producer Prices Change*. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/colombia/producer-prices-change>
- Trading Economics. (2025). *Colombia Producer Prices Change*. Trading Economics.
- Ulrich, W. (2016). Protocolo integral frente al cáncer en los animales de compañía. *STANGEST, S.L.*, 2-9.
- Uniandes. (05 de Marzo de 2024). *Los Insectos: Una Prometedora Fuente de proteína*. Obtenido de Departamento de Ingeniería Química y Alimentos, Universidad de los

Andes, Noticias: <https://quimicayalimentos.uniandes.edu.co/es/noticia/los-insectos-una-prometedora-fuente-de-prote%C3%ADna>

Universidad Ean. (04 de Octubre de 2025). *Investigación*. Obtenido de Grupos de

Investigación: <https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion>

Vinassa, M., Vergano, D., Valle, E., Giribaldi, M., Nery, J., Prola, L., . . . Schiavone, A.

(2020). Profiling Italian cat and dog owners' perceptions of pet food quality traits.

BMC Veterinary Research.

YCHARTS. (2025). *Colombia Inflation Rate Outlook, Average Consumer Prices*

(/CIRACP). Obtenido de

https://ycharts.com/indicators/colombia_inflation_rate_outlook_average_consumer_prices

YCHARTS. (2025). *Colombia Inflation Rate Outlook, Average Consumer Prices*

(/CIRACP). Chicago: YCHARTS.

Ye, H., Bhatt, S., Deutsch, J., & Suri, R. (2022). Is there a market for upcycled pet food?

Journal of Cleaner Production.

Zafalon, R., Pedrinelli, V., Rentas, M., Perini, M., Panetta, J., Alvarenga, I., . . . Teixeira,

F. (2021). Toxic element levels in ingredients and commercial pet foods. *Scientific*

Reports.

Zulfikar, I. (2023). Building a Strong Brand: Marketing Strategy to Increase Brand

Awareness and Consumer Loyalty. *Neo Journal of economy and social*

humanities.

Anexos

Anexo 1. Segmentación de mercado, percepción del cliente y problemática identificada del sector de alimentos para mascotas

Para el caso de estudio se ha identificado la segmentación de mercado detallada en la Tabla 17, teniendo en cuenta tanto los ajustes a los marcos desarrollados por las herramientas, así como los Datos del Censo poblacional realizado en el año 2005 (Observatorio de Desarrollo Económico, 2019), que hacen una descripción detallada del mercado de mascotas, para el público objeto de la idea de negocio.

Tabla 22. Segmentación de mercado identificada para PetNatura

Segmento	Características de los usuarios concentrados en las principales ciudades de Colombia
SG1: Parejas jóvenes o jóvenes solteros sin hijos	Entre 25-35 años, pertenecientes a clase media y alta. Con un estilo de vida urbano, son activos en redes sociales y conscientes de la sostenibilidad. Ven a las mascotas como sus "hijos peludos" y buscan productos premium.
SG2: Familias (papá, mamá e hijos) o padres/madres solteros e hijos	Entre 30-55 años, pertenecientes a clase media y alta. Con un estilo de vida urbano, buscan productos prácticos y saludables, pero de calidad. Para ellos, las mascotas son parte de la familia y buscan productos que mejoren su calidad de vida.
SG3: Adultos mayores y Adultos jubilados	Tienen 55 años o más, pertenecen a la clase media y alta. Sus mascotas son su principal compañía y buscan su bienestar. Son personas menos influenciadas por las redes sociales, pero son fieles a las marcas que les generan confianza.
SG4: Guardianes de mascotas con necesidades especiales	Varían generacionalmente desde <i>millennials</i> hasta adultos mayores. Son de clase media a alta y están altamente comprometidos con el bienestar animal. Dependiendo de las condiciones (número de mascotas y/o requerimientos especiales en salud), buscan productos de alta calidad para recuperar a sus mascotas con necesidades y requerimientos especiales de salud, o condiciones generadas bajo las cuales fueron rescatadas y/o adoptadas sus mascotas.

Nota: Elaboración propia 20 adaptado de Observatorio de Desarrollo Económico (2019).

El objetivo de la fase exploratoria fue comprender en profundidad percepciones, motivaciones y necesidades de clientes potenciales (customer jobs), así como validar hipótesis complejas sobre aceptación de productos funcionales, barreras de adopción y atributos valorados (ingredientes, sostenibilidad, personalización). Para este fin, los métodos cualitativos permiten captar matices y significados que no emergen en instrumentos cerrados (Denny et al., 2022).

Aquí, las entrevistas semiestructuradas son idóneas cuando se requiere comparar respuestas frente a guías comunes, pero dejando espacio para la emergencia de nuevos temas

(Creswell, 2009), ya que permiten obtener relatos individuales ricos, útiles para identificar variabilidad intragrupo y factores personales (experiencias previas, motivaciones, objeciones). Adicionalmente, los grupos focales complementan las entrevistas al capturar dinámicas grupales, consensos y discrepancias entre usuarios, y son especialmente útiles para probar reacciones a mensajes o conceptos de producto en interacción social.

Con estos dos instrumentos de investigación, se buscó validar atributos de la propuesta de valor (salud, transparencia, sostenibilidad), identificar barreras prácticas (palatabilidad, precio, acceso), probar la receptividad a servicios complementarios (chatbot IA, customizador) y a programas de fidelización/donaciones. Así como generar insumos para construir y afinar el cuestionario cuantitativo y las fichas técnicas que soportarán la fase piloto de producto.

Se planificó inicialmente un mínimo de 5 entrevistas por segmento (criterio práctico para capturar diversidad interna), ajustable según saturación. La literatura sobre investigación cualitativa sugiere entre 10–20 entrevistas por contexto o segmento para saturación; sin embargo, en estudios exploratorios aplicados a proyecto de emprendimiento, 12–16 entrevistas bien seleccionadas suelen ser suficientes si se triangulan con grupos de enfoque (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). Los dos grupos focales (5 participantes en total) permitieron contrastar percepciones colectivas y reacciones a prototipos conceptuales, complementando la información individual.

Como modelo de validación aplicado, se buscó asegurar que los hallazgos cualitativos fueran válidos, fiables y transferibles para la toma de decisiones de producto y mercadeo, alimentando la fase cuantitativa y la validación piloto. El diseño del instrumento contó con la elaboración de guías con bloques temáticos (perfil, hábitos, percepciones de calidad, reacción a conceptos de producto, disposición a pagar, canales, servicios posventa), y fue revisada por un experto en investigación de mercado y creación de empresas para validación de contenido (revisión de pertinencia, claridad y cobertura temática). Adicionalmente, se realizó un piloto con 2 entrevistas evaluando la duración y comprensión de preguntas.

Se realizó un muestreo intencional por segmentos objetivo (parejas/solteros jóvenes, familias, rescatistas) y criterios de inclusión (tener mascota, responsabilidad de compra, estrato urbano en Bogotá), registrando el perfil sociodemográfico para triangulación. Los instrumentos de investigación fueron registrados (audio/video) y transcritos literal para análisis, con el consentimiento informado documentado. A continuación, se presentan las fichas técnicas de los instrumentos y el resumen de la transcripción y sistematización en matrices de síntesis por entrevista (resumen, citas textuales, códigos emergentes), con extracción de fragmentos relevantes y contextuales.

Tabla 23. Ficha Técnica: Entrevistas en Profundidad (EPI) para PetNatura

Característica	Descripción
Objetivo principal	Obtener narrativas detalladas y personales sobre el historial de salud, los hábitos alimenticios específicos, la percepción de las marcas, el gasto mensual y las motivaciones emocionales de los guardianes.
Tipo de investigación	Cualitativa, Exploratoria.
Formato	Semiestructurado, conversacional, con preguntas abiertas para permitir la profundización.
Unidad de análisis	Guardianes de mascotas (perros y gatos).
Número de sesiones	16 entrevistas individuales
Duración promedio de la sesión	Duraciones entre aproximadamente 5 minutos y 30 minutos
Rango de fechas de aplicación del instrumento	19 al 29 de marzo de 2025
Ubicación geográfica	Principalmente Bogotá y sus alrededores (Soacha, Mosquera).

Nota: Elaboración propia 21

Tabla 24. Ficha Técnica: Grupos de Enfoque (GF) para PetNatura

Característica	Descripción
Objetivo principal	Identificar percepciones comunes sobre el mercado de alimentos, evaluar la preocupación sobre los efectos del concentrado y contrastar la preferencia por dietas naturales o concentradas de alta calidad.
Tipo de investigación	Cualitativa, de consenso y contraste de experiencias.
Formato	Discusión grupal semiestructurada.
Unidad de análisis	Grupos de guardianes de mascotas (mixtos: perros y gatos).
Número de sesiones	2 grupos de enfoque
Duración promedio de la sesión	Aproximadamente 30 minutos.
Rango de fechas de aplicación del instrumento	26 al 29 de marzo de 2025
Ubicación geográfica	Bogotá y entornos metropolitanos.

Nota: Elaboración propia 22

Tabla 25. Preguntas y grupos temáticos: Entrevistas en Profundidad (EPI) y Grupos de Enfoque (GF) para PetNatura

Temática/pregunta	Instrumento
--------------------------	--------------------

Información demográfica y de la mascota	
Preguntas introductorias (edad, ubicación, núcleo familiar): ¿cuál es tu edad, con quién vives actualmente y si vives en la ciudad de Bogotá, o en dónde vives? / ¿cuántos años tienes, tu núcleo familiar, por cuántas personas está conformada, aparte de las mascotas, y en qué ciudad estás ubicado?	EPI / GF
Detalles de la mascota: ¿cuántas mascotas tienes y qué tipo de mascotas son? / ¿cuántos añitos tiene tu perrita/gatito? / ¿qué raza es?	EPI / GF
Historia de la mascota: ¿lo rescataste, lo adoptaste? ¿cómo llegó él a tu hogar? / regálenme una pequeña historia de cómo llegó sus mascotas a sus hogares.	EPI / GF
Vínculo emocional: ¿para ustedes, sus animales, qué tipo de miembro de sus familiares? (¿animal de compañía, hermanito, hijo?)	GF
Gasto mensual: ¿más o menos mensualmente, ¿cuánto estás gastando en comida, en snacks para tu mascota? / ¿cuánto gastas más o menos en alimentación mensual?	EPI
Dieta actual y hábitos de consumo	
Tipo de alimentación: ¿qué tipo de comida le das actualmente? (concentrado seco, húmedo, casera, mezcla)	EPI / GF
Marca de concentrado: ¿qué marca le estás dando? / ¿qué marca es?	EPI / GF
Uso de comida casera/BARF: ¿comida casera le das alguna vez? / ¿alguna vez le dieron comida tipo BARF? / ¿sientes que es mejor darle esa comida mezclada o que es mejor la comida solo casera?	EPI
Preferencia del animal: ¿entre todas estas comidas, sientes que hay una que le gusta más? / ¿ella por lo menos cuando toma solo el concentrado, si lo disfruta o ella prefiere sus sopitas?	EPI
Snacks/premios: ¿cuándo le das, como un tipo de snack o premio, ¿qué le das? / ¿qué tipo de snacks les das a tus mascotas?	EPI / GF
Uso de snacks funcionales: ¿han buscado algún tipo de snack específico con una función adicional? (dientes, estrés, cognitivo)	GF
Salud y efectos adversos de la alimentación	
Antecedentes de salud: ¿venía con algún antecedente de salud, alguna restricción que tú tuvieras que tener en cuenta? / ¿hay alguno que tenga alguna condición especial?	EPI
Efectos adversos (concentrado/snacks): ¿has notado algún efecto adverso en alguna comida? / ¿alguna vez probaste una marca que les diera como enfermedad, alergias, problemas digestivos, que se subieran de peso?	EPI / GF
Casos cercanos de enfermedad: ¿conoces de pronto también algún caso cercano de enfermedades graves en mascotas que haya sido a causa de la alimentación?	EPI / GF
Razón del cambio de dieta: ¿cómo fue ese proceso de que conocieras que cada marca te sirve para una cosita o si fue prueba y error?	EPI
Criterios de compra y funcionalidad	
Criterios de compra: ¿qué aspectos consideras muy importantes a la hora de elegir esos alimentos o snacks? (precio, calidad, marca, recomendación)	EPI / GF
Confianza en la marca: ¿qué te llamó la atención de esta marca y qué beneficios la has encontrado? / ¿hay algunas condiciones de los alimentos que te generen como más confianza?	EPI
Importancia de ingredientes naturales/bajos en procesamiento: ¿apreciarías que esa comida tuviera más ingredientes naturales, con menos conservantes químicos? / ¿buscas que no tengan cereales?	EPI / GF
Interés en alimentos funcionales: ¿buscas productos que sirvan para mejorar su salud o para prevenir futuras enfermedades? / ¿has buscado de pronto snacks funcionales?	EPI
Percepción del costo de alimentos especializados: ¿qué opinas de los precios de esos alimentos especializados o funcionales para mascotas? ¿consideras que son accesibles?	EPI

Disposición a pagar (wtp): ¿tú estarías dispuesta a pagar de pronto un poco más por esos snacks funcionales naturales? / ¿cómo estarías dispuesta a pagar de pronto un poco más por un snack funcional y natural?	EPI
Sostenibilidad y responsabilidad social: ¿qué características adicionales valoras en esos productos? (envases sostenibles, donaciones)	EPI
Temas especializados y reflexión	
Representación de mascotas criollas/rescatadas: ¿sientes que las necesidades de nuestras mascotas criollas/rescatadas son representadas en las marcas de alimentación?	EPI
Acceso a expertos/información: ¿accedes fácil a este tipo de conocimiento y de productos? / ¿encontraste mucha información o por el contrario información escasa?	EPI / GF
Proceso de cocinado (barf/casero): ¿cuánto te demoras cocinándoles y más o menos, qué costo te genera a ti esa alimentación por mes? / ¿cuánto tiempo consumes tú de tu día cocinándoles?	EPI
Reflexión (prevención vs. reacción): ¿es mejor actuar de forma preventiva o reactiva?	GF
Tendencias del mercado (para el emprendedor): ¿tú ves algún tipo de tendencia (en la elección de alimentos/snacks)?	GF

Nota: Elaboración propia 23

Tabla 26. Codificación abierta, axial y selectiva (temática) para EPI y GP fase 1 PetNatura

Fase de codificación	Descripción	Códigos Emergentes	Tema central (codificación selectiva)
Abierta	Etiquetado inicial de conceptos y fenómenos (in vivo o descriptivos).	EPI: "Es mi hijo, mi bebé", "Diarrea constante", "Agility Gold, piel", "Gasto 200 mil pesos", "Problemas renales", "Falta de productos para criollos". GF: "Concentrado da cáncer", "Aburrimiento de la misma comida", "Mezcla de pepas y sopa".	T1: Concentrado y riesgo en la salud (percepción de que el alimento seco causa enfermedades graves).
Axial	Agrupación de categorías y establecimiento de relaciones entre ellas.	Causas/contexto: salud crítica (parvovirus, infección, colon) → fenómeno: cambio dietético drástico (natural/barf/mixto) → consecuencia: mejora fisiológica (pelaje, heces, peso). factores influyentes: falta de nutrición veterinaria, conflicto de información.	T2: La transición y la búsqueda de lo natural (impulso por crisis de salud y desconfianza en la comida industrial).
Selectiva	Integración de las categorías principales en temas centrales que explican el fenómeno de estudio.	T1 + T2 + (datos sobre la disposición a pagar (WTP) para identificar y aprovechar las brechas del mercado.).	T3: la conexión emocional justifica la alta disposición a pagar (WTP). T4: la necesidad de prevención y la demanda de funcionalidad natural.

Nota: Elaboración 24 mediante NotebookLM (2023) <https://notebooklm.google.com/>

Tabla 27. Triangulación metodológica fase 1 PetNatura

Hallazgo/patrón	Entrevistas en Profundidad (EPI)	Grupos de Enfoque (GF)	Consistencia convergente (validación)
Riesgo del concentrado	Múltiples casos personales de enfermedad atribuidos al concentrado	Consenso grupal: "El concentrado da cáncer", "Comida ultraprocesada", "Comida artificial".	Alta consistencia. El riesgo del concentrado es una creencia generalizada y

	(hígado/riñones con Purina/Whiskas, cáncer en Labrador, problemas de colon).		una justificación principal para el cambio dietético.
Motivación del gasto (WTP)	El animal es "mi hijo"; se gasta entre \$150k y \$700k mensuales; dispuestos a pagar más por calidad/prevenición.	El animal es "un bebecito de la casa", "es como un hijito". El tema es la prevención sobre la reacción.	Alta consistencia. La conexión emocional eleva la WTP y prioriza la salud.
Necesidad de funcionalidad	Búsqueda de suplementos específicos (glucosamina, condroitina) o alimentos con beneficios (cúrcuma, kéfir).	Búsqueda de snacks para el estrés, cognitivos o dentales; necesidad de prevenir problemas articulares.	Consistencia media-alta. Hay una clara demanda de funcionalidad, aunque la aplicación específica varía (suplemento vs. comida).

Nota: Elaboración 25 mediante NotebookLM (2023) <https://notebooklm.google.com/>

Tabla 28. Matriz de sistematización y contextualización para fase 1 PetNatura

Participante / contexto	Resumen del caso y fragmento relevante	Códigos emergentes (abierto)
Entrevistas en Profundidad (EPI) – Historias de salud y gasto		
Clarissa (Gata, 25 años, criolla)	La gata llegó con una infección grave en la garganta. El cambio a Taste of the Wild se basó en una investigación de un veterinario que vinculaba concentrados económicos (Bere) con problemas hepáticos. Gran disposición a pagar: "Es mi hijo... él tiene que tener lo mejor". Gasto de \$150k-\$300k/mes.	Crisis de salud inicial, riesgo de concentrado (hígado), WTP alta (hijo/bebé), discriminación criollo (market gap), control de porciones (peso).
David (perro, 39 años, Bernés)	La perra Banana sufre de síndrome de mala absorción de nutrientes, común en la raza. Tuvo diarrea y gases por Taste of the Wild. Dieta hiperespecializada (Bedlife). Gasta \$450k/mes solo en concentrado. No le puede dar casi ningún snack.	Dieta hiperespecializada (veterinaria), enfermedad crónica (raza específica), reacción adversa (diarrea/gases), gasto alto (concentrado premium), restricción de snacks.
Doris (perra, 6-7 años, criolla)	La perra es rescatada. Hay una fuerte preocupación de que el concentrado (Agility Gold / Max) cause cáncer. Prefiere comida casera mezclada con concentrado en el desayuno. Busca soluciones reactivas para articulaciones.	Concentrado causa cáncer (riesgo percibido), transición dietética (mezcla casera), problemas articulares, búsqueda de snacks funcionales (dientes).
Jaqueline (perro, Labsky)	Perrito comprado, sufrió parvovirus de cachorro, tratado con alimento húmedo y sopa casera. Actualmente consume Agility Gold piel y carne/pollo cocinado sin sal. Le gusta la comida cocinada. Busca productos que "lo nutren" y le den energía.	Crisis de salud inicial (parvo), preferencia casera (carne/sopa), búsqueda de calidad (recomendación), comida casera (proteína/carnívoro), deseo de no usar "pepas".
Juana (múltiples, rescatista/cocina)	Rescatista de toda la vida. Su perra Lira (Husky) fue rechazada por criadero y sobrevivió gracias a la comida casera/remedios de la bisabuela. Ella investigó y hace cursos. Cocina BARF/Natural (Bone Arrow, pajarilla, kéfir, cúrcuma). Gasto estimado \$300k/mes en alimento. Critica el marketing de raza.	Crisis de salud (flora intestinal), fracaso veterinario (5 vets), solución natural (barf/kéfir), desconfianza concentrado/procesado, bajo tiempo de preparación (2-3h/semana).
Felipe (3 perros, 1 gato)	Dieta BARF/Natural, basada en lógica de lo que comerían en ambiente natural. Tuvo Labradores que murieron de cáncer, lo que le hizo cambiar de	Transición difícil (lógica natural), cáncer atribuido a concentrado, uso de

	enfoque. El tránsito es difícil al principio (diarrea). Mezcla cúrcuma y kéfir. Gasta \$600k-\$700k/mes.	funcionales (cúrcuma/kéfir), gasto alto, desinformación veterinaria (nutrición), dificultad de acceso (provincias).
Batony (2 perras, Pug y criolla)	Hizo el cambio a BARF (comprado a emprendedora) hace 3-4 años. Antes, gastaba en Hills (\$250k/bulto) sin ver diferencia. La perra criolla (Yuti) adelgazó con BARF. Prefiere BARF porque es menos procesado y le da tranquilidad de prevención.	Cambio de dieta (3-4 años), eficacia BARF (pérdida de peso), costo de Hills (premium no eficaz), confianza en la prevención (BARF), problema de espacio (congelador).
Entrevistas en Profundidad (EPI) – Patrones de consumo y necesidades		
Andy (2 gatos)	Gatos sanos, consumen concentrado (Gaxi Pescadito) y húmedo de sobre. Preocupación sobre el efecto de la comida seca en los riñones a largo plazo. Intentó cambiar de marca pero los gatos "se casaron con esa Gaxi".	Concentrado Renal Risk (preocupación), fidelidad de marca (gato), poco gasto (\$55k/mes).
Jennifer (rescatista, 5 perros)	Mascotas criollas/rescatadas (13 años) con múltiples problemas (articulaciones, hipotiroidismo, piel sensible). Uso de concentrados Premium (Nutranuggets, Agility) y suplementos (Glucosamina, Condroitina, homeopáticos). Denuncia ausencia de comida económica pero de calidad para criollos. Critica latas económicas (Pedigree nefastas para enfermos).	Múltiples condiciones, rescate criollo, suplementos necesarios (no suficiente en alimento), ausencia de producto económico/calidad, rechazo a marcas comerciales húmedas.
Ma Fernanda (perro, 1.5 años)	Perro Lobo Siberiano. Ha tenido que cambiar constantemente de marca (Chunky) por indigestión, vómito y diarrea. Su hermano (criollo) tiene los mismos problemas. No ha probado funcionales (cúrcuma) pero estaría dispuesta a comprar snacks con esas cualidades.	Inestabilidad digestiva (prueba y error), necesidad de cambio constante, sensibilidad alimentaria (raza y criollo), interés en snacks funcionales.
Natalia (perra, 2 años, Bernés)	Usa Royal Canin (pepas grandes) mezclado con comida casera. Tuvo un familiar cuya mascota murió por falla renal que atribuye al concentrado. Busca alta proteína y baja harina. Su proceso de elección fue "prueba y error".	Concentrado renal risk (experiencia familiar), mezcla casera (mejora heces), criterios de calidad (proteína/baja harina), prueba y error (proceso de elección).
Yolanda (perro, 10 años, Pastor Alemán)	Perro abuelito (Kaiser) con problemas digestivos y articulares. Le dan concentrado blando (Hill's) y sopitas caseras (avena, vísceras, carne). La marca Doc Chow la asimiló mal. Prioriza el beneficio para la salud (colágeno, glucosamina). Considera que debieron empezar la prevención antes.	Senior/abuelito, alimentación mixta (blanda), rechazo marcas económicas, importancia de la prevención (articular), WTP alta (niños consentidos).
Alexandra (perro, Schnauzer, 14.5 años)	Perro longevo. Le daban concentrado (Pedigrí, luego premium). A la edad adulta desarrolló artrosis. Un experto recomendó cambiar a dieta natural (cruda/cocinada), pero la cruda le dio diarrea/vómito. El concentrado no es "la comida más amable del mundo".	Artrosis (condición de vejez), recomendación experto (natural), reacción adversa a crudo, larga vida (14.5 años), preferencia por menos procesados.
Grupos de Enfoque (GF) – Consensos y Tendencias		
FG 1 (Alicia & Fabio)	Dan concentrado y húmedo. Tuvieron problemas digestivos (soltura, vómito) con marcas anteriores. Creen que la comida de graneros (marca Pollito) se contamina y pierde componentes. Fabio buscó esencias y gotas de cannabis por ansiedad. El	Concentrado ineficaz (vómito/soltura), contaminación por graneros (riesgo), snacks funcionales (ansiedad/cannabis),

	proceso de elección fue principalmente prueba y error.	aburrimento por la misma comida.
FG 2 (Yolanda, Daniel, Andrés)	Yolanda B. lamenta haber dado DogChow, pues su chow chow murió de cáncer de colon por la alimentación seca. Daniel (criollo rescatado) tuvo que cambiar recetas por intolerancia a vegetales y busca que la comida sea baja en sales y almidones. Andrés busca lo más natural posible y mira la etiqueta (calorías, proteína). Consenso: Mejor prevenir que reaccionar, optando por comida natural o concentrados de muy buena calidad.	Enfermedad grave (cáncer de colon), concentrado causa enfermedad, calidad de ingredientes (baja sal/almidón), tendencia a lo natural, prevención > reacción

Nota: Elaboración 26 mediante NotebookLM (2023) <https://notebooklm.google.com/>

Los hallazgos permitieron modificar la propuesta de idea de negocio inicial, ya que se evidenció una confianza plena entre los usuarios de estar brindando la mejor alimentación a sus mascotas, independientemente de su tipo. En este aspecto, el 85% de los entrevistados dan alimento seco (concentrado) a sus mascotas, muchos de ellos, optan por mezclarla con opciones naturales, ya sea por dificultades de deglución en mascotas de edad avanzada, por variedad en la dieta, para mitigar algunos efectos secundarios, por desconfianza sobre los componentes químicos o por dudas acerca la veracidad de los ingredientes contenidos en los concentrados.

Tres de los entrevistados optan por comida completamente casera, o tipo BARF (*Alimentos crudos biológicamente apropiados*, por sus siglas en inglés). Dos de ellos preparan la comida y uno la compra a un emprendimiento local. Quienes siguen este enfoque, consideran que es preferible dedicar tiempo en la compra y preparación de los alimentos, porque lo consideran un *ahorro* a largo plazo en afecciones a la salud de sus mascotas.

Del análisis de las entrevistas y los grupos de enfoque, destacan 4 dolores centrales:

1. **Desconfianza generalizada en alimentos ultraprocesados:** El 45% de los participantes asocia estos alimentos a afectaciones en la salud como sobrepeso, cáncer, fallas renales y problemas digestivos. Por ejemplo, Doris y Yolanda B. pertenecientes al segmento de los adultos mayores y/o jubilados, mencionaron respectivamente que antes los perros "nunca sufrían de cáncer (...), los perros duraban más de 15 años y ahora duran menos de 10", "En mi época (...) no le dábamos concentrado, (...) es mucho,

mucho mejor la comida natural". Contrariamente, entrevistados como Jenifer, David, Andrés y Clarissa respaldan las marcas premium de alimentos al considerarlas sinónimo de calidad, aun así, Jenifer y David optan por snacks naturales o medicinas homeopáticas debido a su desconfianza en los componentes químicos.

Adicionalmente, existe una percepción en aproximadamente el 50% de las personas entrevistadas de que los concentrados económicos son los que causan dichos efectos secundarios, mientras que 2 usuarios reportan beneficios nulos o incluso algunos perjuicios en la salud, al haber suministrado alimentos premium especializados.

2. **Búsqueda de soluciones naturales, pero con barreras de información y tiempo:** El 30% de los encuestados, afirma que, si dispusiera de tiempo y/o el conocimiento necesario, incluiría una mayor proporción de alimentos naturales en la dieta de sus mascotas. Algunos de ellos reconocen que los alimentos ultraprocesados son una opción práctica ya que vienen listos para consumo, también señalan que las dietas naturales deben ser suministradas con conocimiento nutricional, lo que devenga tiempo de investigación al interior de sus hogares. Es destacable que el 60% del total de los entrevistados revisan no sólo las listas de ingredientes y las tablas nutricionales, sino que también monitorean los cambios fisiológicos en sus mascotas. Esto refuerza la tendencia de que los tenedores son ahora más conscientes de las necesidades de sus animales de compañía, empero, gran parte de la información que consumen proviene de fuentes en línea sin respaldo científico, lo que genera confusión y sobreinformación contradictoria. La falta de consenso se refleja en la coexistencia de diferentes posturas: mientras que hay 3 personas que optan por dieta casera, 17 dan alimentos procesados, y dentro de este grupo, Natalia y Alexandra desconfían de la dieta BARF por evidenciar casos de malnutrición, o mala digestión de los alimentos crudos.
3. **Brecha en soluciones para mascotas con necesidades especiales:** El 40% de los entrevistados corresponde al segmento 4 de mascotas rescatadas, ellos afirman que no

encuentran representación de sus mascotas mestizas en los alimentos comerciales.

Adicionalmente, algunas mascotas requieren dietas terapéuticas para afecciones articulares, renales, intestinales, dérmicas, etc., cuyo costo es elevado debido a su comercialización exclusiva por marcas premium. Finalmente, como se expuso en la problemática número 1, muchos entrevistados asocian los productos costosos a una mayor calidad, aun así, existe un consenso generalizado de que los alimentos especializados para el tratamiento de afecciones a la salud tienen un costo elevado que en algunos casos afecta la economía familiar.

4. **Contradicciones en la sobreabundancia de información y rol de los veterinarios:** 6 entrevistados confían plenamente en las recomendaciones dadas por sus veterinarios, mientras que 4 expresan escepticismo. Algunos participantes han recibido indicaciones contradictorias o perciben que los veterinarios generales carecen de conocimientos específicos sobre nutrición, lo que los ha llevado a buscar especialistas en alimentación animal. Un caso particular resalta la inconsistencia en las recomendaciones: dos participantes (Natalia y David) con perros de la misma raza, edad y género recibieron consejos opuestos de sus veterinarios, uno recomendando dieta mixta y el otro promoviendo exclusivamente concentrado, a pesar de que este último generaba efectos secundarios en la mascota. Finalmente, 3 de los participantes señalan que existe sobreabundancia de información en la web y que mucha de esta información es poco confiable.

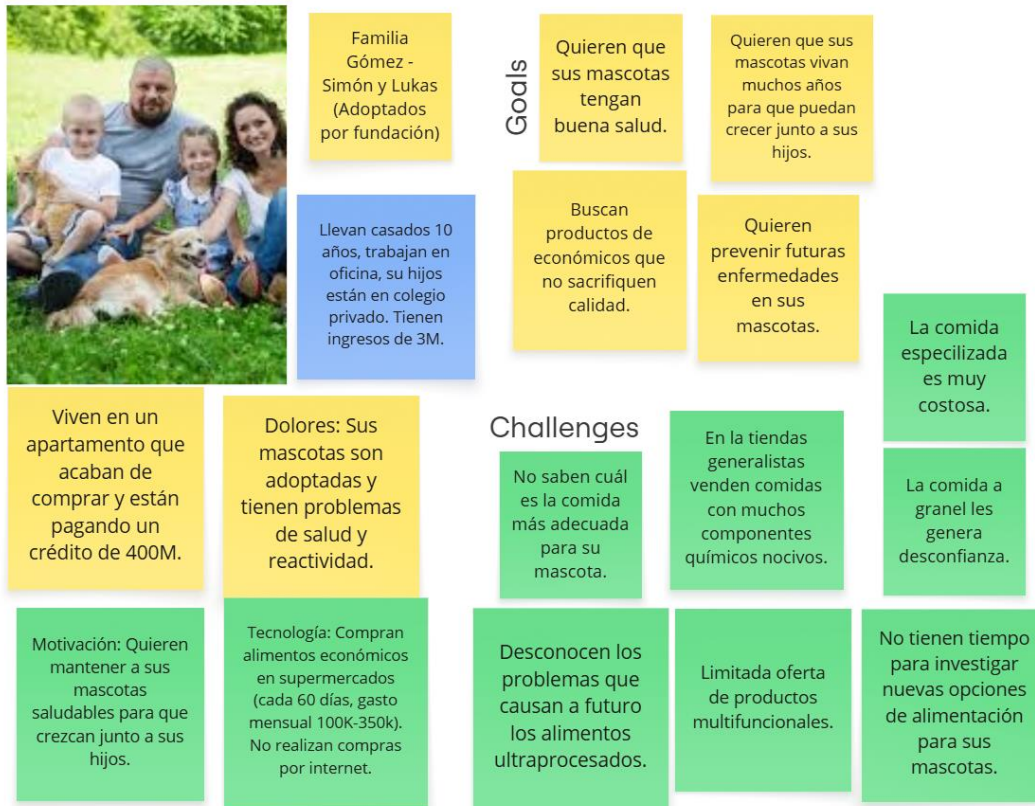
Anexo 2. Perfil persona y Mapa de empatía

Los hallazgos y su correspondiente análisis fueron recopilados en el desarrollo de un Perfil Persona para los 4 segmentos identificados, como se muestra a continuación:

Figura 14. Perfil Persona 1 para PetNatura.

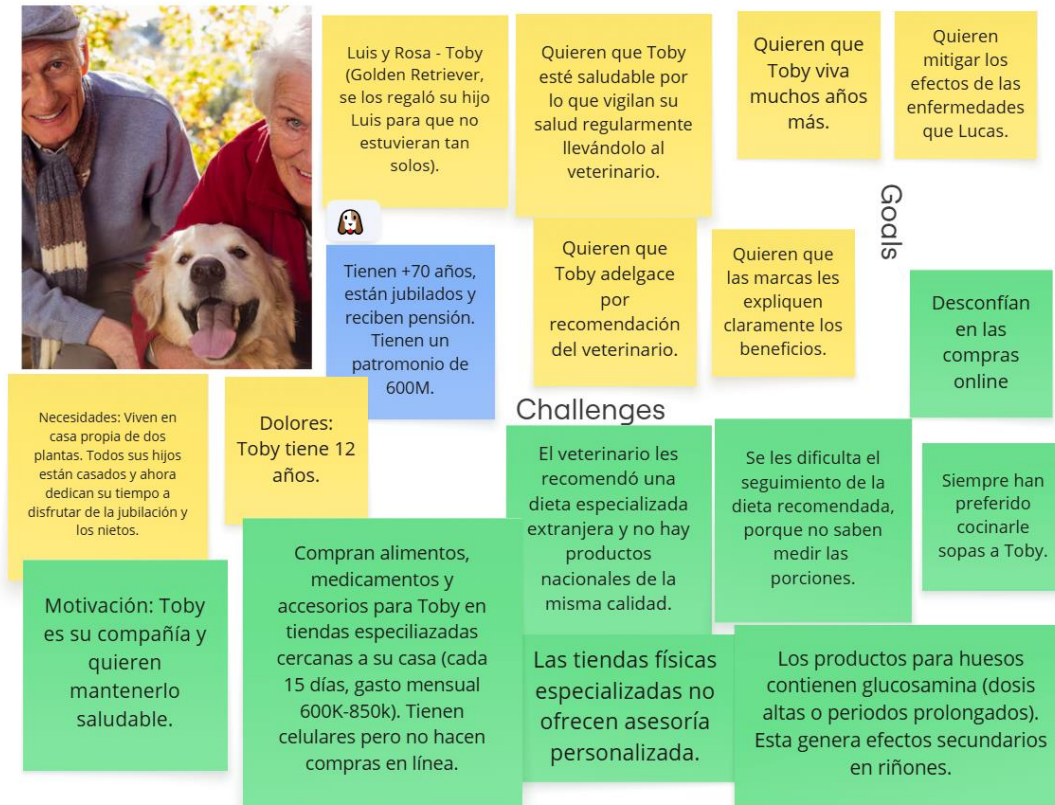


Nota: Elaboración propia 27 adaptado de Design Thinking: Comunidad Online (2024)
 Figura 15. Perfil Persona 2 para PetNatura.



Nota: Elaboración propia 28 adaptado de Design Thinking: Comunidad Online (2024)

Figura 16. Perfil Persona 3 para PetNatura.



Nota: Elaboración propia 29 adaptado de Design Thinking: Comunidad Online (2024)

Figura 17. Perfil Persona 4 para PetNatura.



Nota: Elaboración propia 30 adaptado de Design Thinking: Comunidad Online (2024)

Adicionalmente, se desarrolló el Mapa de Empatía para los 4 segmentos identificados, como

se muestra a continuación:

Figura 18. Mapa de empatía de la persona 1 para PetNatura.

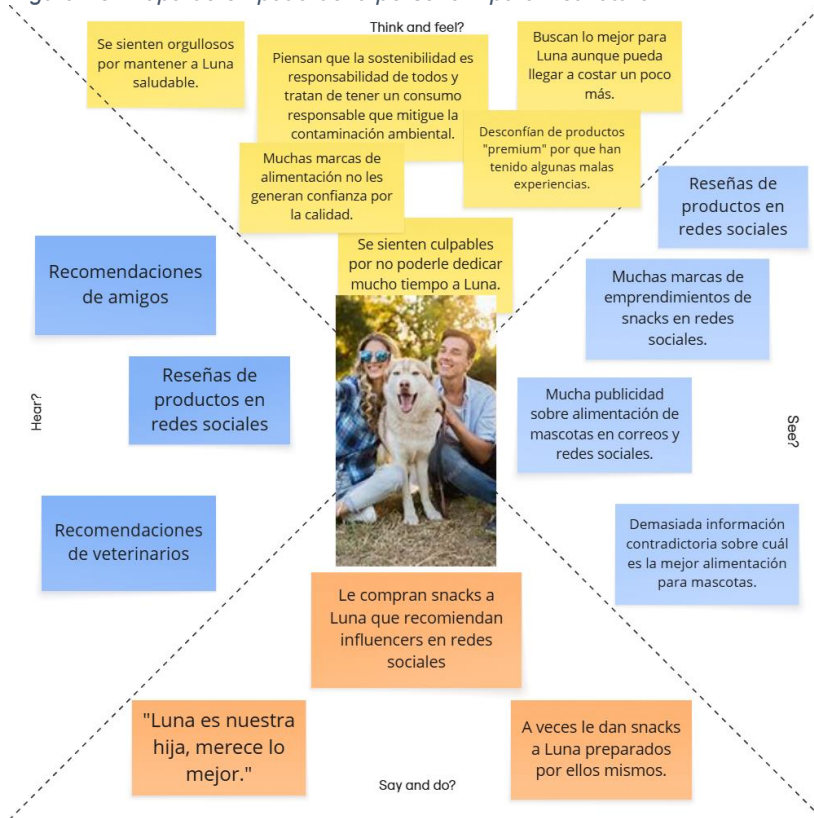


Figura 19. Mapa de empatía de la persona 2 para PetNatura.

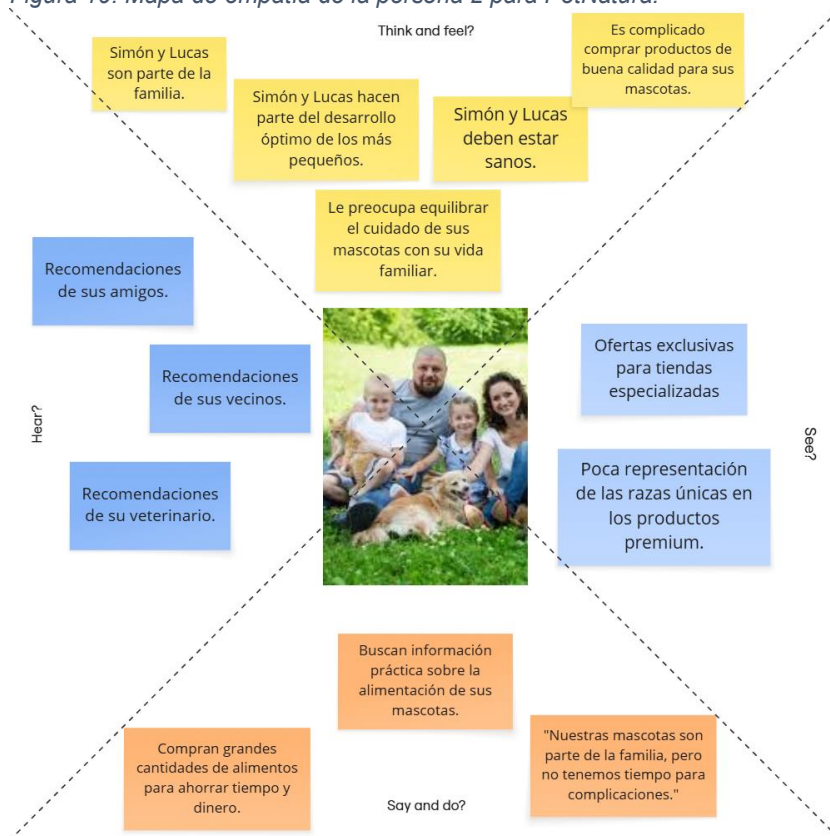
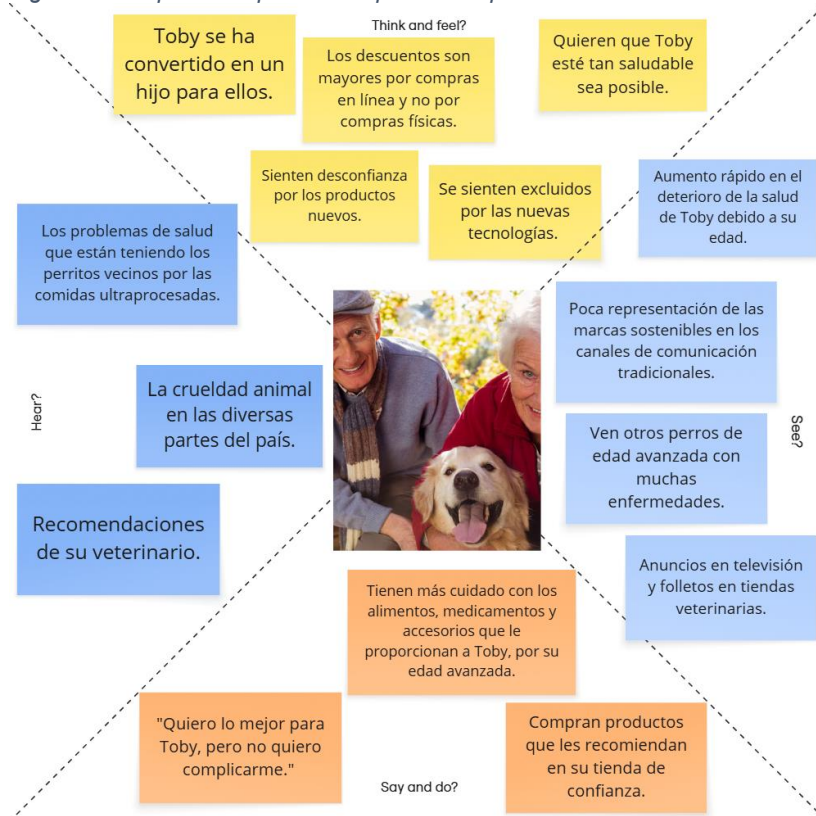


Figura 20. Mapa de empatía de la persona 3 para PetNatura.



Nota: Elaboración propia 33 adaptado de Iglesias (2024)

Figura 21. Mapa de empatía de la persona 4 para PetNatura.



Nota: Elaboración propia 34 adaptado de Iglesias (2024)

Anexo 3. Análisis detallado del macroentorno PESTEL

Factores Políticos: En el sector industrial de alimentos para mascotas, los factores políticos representan tanto oportunidades como amenazas, dado el contexto y la coyuntura institucional del país. Por un lado, el gobierno colombiano recientemente, ha mostrado un creciente interés en el fortalecimiento de la protección y bienestar animal. Ejemplo de ello es la reciente aprobación de la Ley Lorenzo y Ley Ángel (Presidencia de Colombia, 2025), orientadas a erradicar el maltrato, regular el cuidado de mascotas y reconocer a los animales (incluso a los que prestan servicio) como parte esencial de las familias, reflejando un cambio profundo en la relación del Estado con los animales. Todo esto, ofrece un entorno favorable para el desarrollo de productos alineados con criterios éticos y sostenibles, aunque esto también puede significar la generación de regulaciones más estrictas. Del mismo modo, es la Política Nacional de Protección y Bienestar Animal (PNPYBA), liderada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) y elaborada con la participación de más de 15 entidades gubernamentales, académicas y de la sociedad civil, que busca establecer un marco integral para la protección y el cuidado animal (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022).

Esta iniciativa tiene un enfoque interdisciplinario (biología, bioética, derecho y gestión institucional) que fomenta la implementación de estrategias más éticas, transparentes y sostenibles (Díaz, 2024), lo que podría posicionar favorablemente a las marcas que adopten prácticas responsables y que propicien el respeto hacia los animales, teniendo en cuenta que uno de los objetivos específicos de la política es “Aumentar los niveles de cultura ciudadana y convivencia para la protección y el bienestar animal” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2024).

Por otro lado, el gobierno impulsa el emprendimiento mediante programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como Innpulsa Colombia, que ofrece financiación y mentorías, especialmente a aquellas iniciativas con impacto en sostenibilidad e innovación (Innpulsa Colombia, 2023). Además, los Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos por Colombia, como el acuerdo con la Unión Europea, los estados EFTA y Estados Unidos (Ministerio de Comercio,

Industria y Turismo, 2024), podrían afectar la fabricación de alimentos para mascotas. Pues, aunque estos acuerdos facilitan la importación de insumos para manufactura, también exponen al mercado local a la competencia internacional.

Finalmente, la reforma laboral aprobada en 2024 se centra en reducir la jornada laboral y aumentar salarios para la protección y mejora de los derechos laborales, lo que incrementa los costos operativos para el sector, teniendo en cuenta que uno de los focos de la reforma es el contrato agropecuario (Ministerio del Interior, 2024).

Factores Económicos: Las señales moderadas de recuperación de la economía colombiana presentan tanto oportunidades como desafíos para PetNatura. En 2024, el PIB creció 1.7% en comparación al año anterior (DANE, 2025), impulsado por sectores como el agropecuario, el comercio al por mayor y al por menor y el sector industrial (Cámara de Comercio de Bogotá, 2025). Este contexto favorece al sector de alimentos para mascotas que ha mostrado un crecimiento del 30% en 2024, en parte debido al aumento en el número de hogares con mascotas y la preferencia por productos premium (Maldonado, 2024).

Sin embargo, las condiciones macroeconómicas siguen siendo desafiantes. Aunque la inflación se redujo del 10,15% en 2023 al 5,20% en noviembre de 2024 (Presidencia, 2024), los precios de los alimentos para mascotas aumentaron 23% en promedio por kilogramo, presionando los costos de producción (Maldonado, 2024). A esto se suma la guerra arancelaria entre EE.UU. y China, que va a encarecer las importaciones de insumos clave, lo que genera incertidumbre sobre acuerdos como el TLC, afectando sectores con alta dependencia de materias primas importadas (Guerrero, 2025).

Por otro lado, el mercado de mascotas continúa mostrando dinamismo. Se proyecta que alcanzará los 7,5 billones de pesos en ventas para 2027, con un crecimiento anual del 7% en ventas y del 3% en volumen, destacando la categoría premium como la de mayor incremento (Pet Industry, 2023). Este crecimiento ha sido estimulado por consumidores urbanos con mayor poder

adquisitivo, que priorizan la calidad en la alimentación y el cuidado premium de sus animales (StrategyHelix Group, 2025).

Finalmente, es necesario considerar como el panorama de la corrupción afecta al sector, ya que el Índice de Incertidumbre de la Política Económica en Colombia (IPEC), elaborado por Fedesarrollo, alcanzó en febrero de 2025 un nivel de 295 puntos, muy por encima del promedio histórico (100 puntos) y del promedio de 2024 (258 puntos) (Delgado, 2025). Este indicador evidencia un ambiente político y económico volátil, influido por reformas estructurales, tensiones geopolíticas y la percepción mediática de crisis fiscal y debilidad institucional. Estos factores pueden afectar directamente la inversión y la operatividad de industrias reguladas, como la de alimentos para mascotas ya que dependen de permisos, certificaciones y/o incentivos gubernamentales.

Factores Sociales: El sector de alimentos para mascotas se ve influenciado por la creciente humanización de los animales de compañía en los hogares colombianos que potencializa este mercado (America Retail, 2025), así como por el impacto generacional, que ha llevado a establecimiento de nuevos y diversos tipos de familias como las parejas sin hijos y las familias unipersonales. La tendencia de la salud y el bienestar animal, además, ha impulsado a los tenedores a buscar opciones de alimentación que satisfagan sus requerimientos nutricionales en cada etapa de la vida e incluso en condiciones especiales de sus mascotas (Rodríguez M. , Evolución del mercado de alimentos para mascotas en Colombia (historia, tendencia y futuro), 2023). Como resultado, existe una creciente popularidad y una mayor intención de compra de productos dirigidos a la salud y el bienestar de las mascotas, incluyendo alimentos balanceados, comidas húmedas, snacks y dietas prescritas. La disposición de los colombianos a invertir en una buena y sana alimentación para sus mascotas es cada vez más importante (StrategyHelix Group, 2025), lo que representa una atractiva oportunidad para las empresas dedicadas a este sector, ya sea produciendo alimentos con menos procesos de industrialización, que incluyan ingredientes naturales u orgánicos.

No obstante, el entorno social colombiano también presenta ciertos desafíos para el mercado de alimentos para mascotas. A pesar del creciente interés en dietas alternativas, su adaptación a gran escala puede verse dificultada por factores como el precio, que a menudo se considera como elevado, y el tiempo y el esfuerzo adicional que ocupa la preparación de las dietas alternativas (Satizabal, 2025). Además, una parte importante de los tenedores de mascotas aún complementa la dieta de sus animales con alimentos caseros, ya sea para rendir la comida empacada o para suplir necesidades especiales, lo que representa una competencia relevante para los alimentos exclusivamente diseñados para mascotas.

Factores Tecnológicos: Con relación a estos factores se identifican oportunidades significativas, ya que la creciente popularidad de las plataformas de compras en línea está mejorando la accesibilidad a una amplia gama de productos para mascotas, contribuyendo al crecimiento del mercado de alimentos (StrategyHelix Group, 2025). Por lo que el internet y las redes sociales se presentan como plataformas idóneas para la promoción y comercialización de productos dirigidos a segmentos clave de consumidores (Bernal & Díaz, 2023). Además, la digitalización del comercio B2B está transformando la relación entre minoristas y fabricantes, permitiendo a los minoristas del sector mascotas realizar pedidos de manera autónoma, lo que reduce costos operativos y aumenta la eficiencia en la gestión de inventarios (America Retail, 2024). Es por esto que, el uso de herramientas tecnológicas avanzadas adicionales, como la automatización de procesos y la inteligencia artificial, puede aumentar la competitividad de las empresas colombianas a nivel internacional. Por otro lado, el avance científico en aspectos nutricionales, materias primas y de empaque permite el desarrollo de productos innovadores que satisfagan diversas necesidades de las mascotas y sus dueños, favoreciendo el bienestar animal (Bernal & Díaz, 2023), lo que representa una oportunidad adicional para las empresas que sepan aprovechar no solo los avances tecnológicos, sino la correcta implementación de los canales digitales.

Factores Ecológicos: Estos factores representan tanto oportunidades como amenazas para el sector, impulsadas por la conciencia ambiental de los consumidores y las regulaciones emergentes, como se analiza en los factores políticos y legales. Por un lado, existe una oportunidad significativa en la adopción de prácticas de economía circular, como la utilización de subproductos cárnicos de bajo interés comercial para la elaboración de alimentos para mascotas (Bernal & Díaz, 2023), o la implementación de proteínas alternativas como las provenientes de diversos insectos, ya que representan una alternativa más sostenible en comparación con la ganadería tradicional, requiriendo muchos menos recursos hídricos y terrestres, emitiendo menos gases de efecto invernadero y produciendo menos residuos (Uniandes, 2024) lo cual puede maximizar la sostenibilidad de la iniciativa propuesta por PetNatura. Finalmente, el uso de empaques eco amigables y el empleo de materias primas orgánicas también representan una oportunidad para diferenciarse en el mercado, ya que los dueños de mascotas son cada vez más conscientes del impacto ambiental de sus decisiones de compra y están dispuestos a pagar por productos que adopten procesos de fabricación éticos y sostenibles (Agrocampo, 2025).

Factores Legales: El sistema legal colombiano representa tanto oportunidades como amenazas para el sector de alimentos para mascotas, pues es un sistema que a la par de las tendencias sociales también se enfoca en la protección y el bienestar animal. Por un lado, la Ley 1774 de 2016 reconoce a los animales como seres sintientes que deben recibir especial protección contra el sufrimiento y el dolor (Clúster Protección y Bienestar Animal, 2024), lo que puede interpretarse como una oportunidad para las empresas fabricantes de alimentos para mascotas que prioricen la calidad nutricional y el bienestar animal en sus productos.

Por otro lado, este mismo marco legal también puede representar amenazas. Las empresas productoras y comercializadoras de alimentos para mascotas deben cumplir con regulaciones específicas, como las establecidas por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) según la Resolución 1056 de 1996, que detalla los requisitos para el registro de productores, importadores y productos pecuarios, incluyendo alimentos para animales. Obtener y mantener estos registros

implica cumplir con una serie de exigencias técnicas y administrativas, como contar con un laboratorio de control de calidad o contrato con uno registrado, y registrar tanto la planta como los productos ante dicho instituto. El incumplimiento de estas regulaciones puede acarrear sanciones, incluyendo la suspensión o cancelación del registro y el decomiso de productos, lo que exige a las empresas mantener altos estándares en sus procesos de producción y comercialización. Del mismo modo, se analiza cuantitativamente el nivel de impacto de los 6 factores PESTEL para el caso de estudio, asignado un nivel de impacto de cada una de las variables descritas anteriormente como sigue:

Tabla 29. Análisis PESTEL cuantitativo

Factores Políticos		Factores Tecnológicos	
Variable	Impacto	Variable	Impacto
Política Nacional de Protección y Bienestar Animal (PNPYBA)	4	Crecimiento del comercio electrónico	5
Mayor regulación ética y sostenible	3	Uso de redes sociales para promoción	4
Programas de emprendimiento	5	Digitalización del comercio B2B	4
Tratados de Libre Comercio (TLC)	3	Automatización e inteligencia artificial	5
Competencia internacional por TLC	2	Avances en nutrición, empaques y materias primas	5
Reforma laboral (reducción de jornada e incremento salarial)	2		
Promedio del impacto del factor	3,17	Promedio del impacto del factor	4,60
Factores Económicos		Factores Ecológicos	
Variable	Impacto	Variable	Impacto
Crecimiento del PIB	4	Adopción de economía circular	4
Crecimiento del sector de alimentos para mascotas	5	Uso de proteínas alternativas	5
Reducción de la inflación	4	Empaques eco amigables y materias primas orgánicas	5
Aumento de precios en alimentos para mascotas	2	Mayor conciencia ambiental del consumidor	4
Guerra arancelaria	1		
Crecimiento proyectado del mercado	5		
Índice de Incertidumbre de la Política Económica	1		
Promedio del impacto del factor	3,14	Promedio del impacto del factor	4,50
Factores Sociales		Factores Legales	
Variable	Impacto	Variable	Impacto
Humanización de las mascotas	5	Ley 1774 de 2016	4
Nuevas estructuras familiares	4	Regulación del ICA	3
Tendencia hacia salud y bienestar animal	5	Exigencias administrativas y técnicas	2
Popularidad de alimentos naturales y orgánicos	4	Riesgo de sanciones por incumplimiento	2
Barreras de precio y tiempo para dietas alternativas	2		
Competencia de comida casera	2		

Promedio del impacto del factor	3,67	Promedio del impacto del factor	2,75
---------------------------------	------	---------------------------------	------

Nota: Elaboración propia 35

Anexo 4. Análisis Detallado de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza No. 1, El poder de negociación de los clientes (tenedores de mascotas): En el mercado colombiano de alimentos para mascotas, el poder de negociación de los clientes es considerable. Inicialmente existe una amplia gama de productos impulsada por los grandes fabricantes tanto nacionales como internacionales (America Retail, 2024), lo que les otorga a los consumidores un mayor poder de elección. Sin embargo, esta ventaja se ve equilibrada por la evolución en el comportamiento del consumidor: los tenedores de mascotas muestran una creciente preferencia por productos naturales, funcionales y con etiquetas limpias, en línea con la tendencia de humanización de las mascotas (Bernal & Díaz, 2023). Esta mayor exigencia, junto con un interés por la transparencia en ingredientes y beneficios, obliga a las marcas a innovar y adaptar su oferta constantemente para satisfacer estas expectativas (Rodríguez M. , Evolución del mercado de alimentos para mascotas en Colombia (historia, tendencia y futuro), 2023). Por esto, aunque los clientes tienen poder de decisión, sus exigencias limitan su margen de negociación directa, situando este poder en un nivel intermedio.

Fuerza No. 2, El poder de negociación de los proveedores: Este poder varía entre bajo y medio dependiendo del insumo considerado. En general, la disponibilidad de ingredientes básicos es amplia ya que Colombia como se ha mencionado anteriormente, cuenta con una producción agropecuaria creciente capaz de abastecer materias primas tanto vegetales como animales, lo que reduce la dependencia de proveedores y, por lo tanto, su capacidad de negociación. Sin embargo, cuando se trata de ingredientes premium o especializados como proteínas animales de alta calidad, insumos especiales, productos orgánicos o proteínas alternativas, el número de proveedores es más limitado (Bernal & Díaz, 2023), lo que puede aumentar su poder en la relación comercial aunado a las certificaciones de calidad con las que deben contar. Por otro lado, existe cierta dependencia de insumos importados, lo que expone a las empresas del sector no

solo a la volatilidad en los precios internacionales (Satizabal, 2025), sino a el poder específico para este tipo de proveedores.

Fuerza No. 3, Amenaza de nuevos competidores: Esta fuerza en el mercado colombiano de alimentos para mascotas es considerable, impulsada por el notable crecimiento del sector, las proyecciones favorables para los próximos años. A esto se suma la existencia de aproximadamente 1200 MiPymes registradas ante el ICA como fabricantes comerciales, fabricantes por contrato, importadores, y/o semielaboradores (ICA, 2025), sin contar con los emprendimientos orgánicos que no cuentan con el correspondiente registro como fabricantes comerciales o semielaboradores, contribuye a aumentar la amenaza de nuevos competidores. La entrada al mercado no presenta grandes barreras (Bernal & Díaz, 2023), sin embargo, cabe destacar que las marcas consolidadas requieren de una inversión significativa y permanente en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), certificaciones de calidad, servicio al cliente, así como estrategias de mercadeo, diferenciación y posicionamiento de marca, factores que pueden limitar la permanencia y la participación en el mercado de las nuevas empresas (Rodríguez M. , Evolución del mercado de alimentos para mascotas en Colombia (historia, tendencia y futuro), 2023).

Fuerza No. 4, Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la diversidad de opciones que los tenedores de mascotas pueden considerar como alternativas al alimento comercial tradicional. Entre estas se encuentran las dietas caseras, que algunos preparan de forma parcial o total para complementar o reemplazar el concentrado seco o la comida húmeda industrializada (Bernal & Díaz, 2023). A esto se suma el fácil acceso a dietas alternativas como la dieta BARF y las dietas precocidas, que han ganado adeptos en segmentos específicos del mercado (Rodríguez M. , Evolución del mercado de alimentos para mascotas en Colombia (historia, tendencia y futuro), 2023). Cabe resaltar que aún hay poca oferta de alimentos y snacks que exploren proteínas alternativas, funcionales y sostenibles, pues este nicho representa una oportunidad de diferenciación clave ante una competencia cada vez más variada.

Del mismo modo, como lo menciona Rodríguez (2023) otros productos como golosinas industriales de bajo costo o incluso suplementos nutricionales y medicamentos altamente especializados de costos elevados pueden cumplir funciones similares en términos de salud, digestión, defensas o cuidado de la piel, huesos y el pelaje, sustituyendo parcialmente los alimentos y snacks naturales. Esta variedad de sustitutos exige a las empresas mantener propuestas de valor sólidas, transparentes y diferenciadas para preservar la fidelidad de los clientes.

Fuerza No. 5, Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad para el sector en estudio es alta, impulsada por la creciente presencia de actores nacionales e internacionales que compiten intensamente por captar y fidelizar a los consumidores. Este mercado está dominado por un grupo selecto de empresas como Grupo Bios, Contegral, Italcol, Nestle Purina Pet Care, y Gabrica, que son solo algunos de los grandes contendientes del mercado de alimentación animal (Peña, 2024). Adicionalmente, existe una alta diferenciación en términos de ingredientes, formatos (seco, húmedo, snacks) y beneficios funcionales, como digestión, defensas o cuidado de piel y pelaje.

La calidad de los insumos, especialmente si son naturales, orgánicos o premium, así como los precios competitivos, son factores clave con los que han logrado una ventaja competitiva (America Retail, 2024). A esto se suma la rivalidad estratégica de marketing y canales de distribución, como tiendas físicas, veterinarias, e-commerce y centros de distribución propios, que permiten mayor alcance y eficiencia en la entrega. Por otro lado, los actores fortalecen su credibilidad mediante alianzas con asociaciones de veterinarios y nutricionistas, cuya opinión incide en la percepción del consumidor (Rodríguez M. , Evolución del mercado de alimentos para mascotas en Colombia (historia, tendencia y futuro), 2023). Seguidamente, se analiza cuantitativamente el nivel de impacto de las Cinco Fuerzas de Porter para el caso de estudio, asignado un nivel de impacto de cada una de las variables descritas anteriormente como sigue:

Tabla 30. Análisis cuantitativo de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación de los proveedores
--------------------------------------	---

Variable	Impacto	Variable	Impacto
Amplia oferta de productos de grandes fabricantes	3	Alta disponibilidad local de insumos básicos	5
Preferencia por productos naturales, funcionales y con etiquetas limpias	4	Pocos proveedores de ingredientes premium y especializados	2
Exigencia por ingredientes transparentes y beneficios comprobables	4	Dependencia de insumos importados (volatilidad de precios, certificaciones)	2
Promedio del impacto del factor	3,67	Promedio del impacto del factor	3,00
Amenaza de nuevos competidores		Amenaza de productos sustitutos	
Variable	Impacto	Variable	Impacto
Crecimiento del sector y proyecciones positivas	3	Diets caseras, BARF, precocidas como alternativa	3
Más de 1200 MiPymes registradas e informalidad emprendedora	2	Golosinas industriales, suplementos o fármacos como sustitutos parciales	2
Barreras de entrada bajas pero permanencia difícil (I+D, marketing, calidad)	3	Escasa oferta de proteínas alternativas y funcionales sostenibles	4
Promedio del impacto del factor	2,67	Promedio del impacto del factor	3,00
Rivalidad entre competidores existentes			
Variable	Impacto		
Presencia de grandes marcas nacionales e internacionales	2		
Alta diferenciación en ingredientes y beneficios funcionales	3		
Estrategias de marketing, distribución y alianzas con profesionales	2		
Promedio del impacto del factor	2,33		

Nota: Elaboración propia 36

Anexo 5. Análisis de las oportunidades y amenazas para PetNatura Capacidades internas e impactos externos

Para hacer una revisión holística e identificar estrategias que integren aspectos tanto internos como externos a la propuesta PetNatura, se implementó la matriz DOFA definida como “una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización” (López, 2007). Dicho análisis se ilustra en la Tabla 20:

Tabla 31. Matriz DOFA

Fortalezas (F) (Factores internos positivos)	Debilidades (D) (Factores internos negativos)
F1: Propuesta de valor diferenciada (transparencia, salud integral, sostenibilidad).	D1: Altos costos iniciales (maquila, certificaciones, empaques sostenibles).
F2: Alianzas estratégicas con fundaciones de rescate animal y tiendas especializadas.	D2: Dependencia de proveedores certificados para ingredientes premium.
F3: Integración de tecnología (chatbot con IA para personalización).	D3: Complejidad regulatoria (ICA, BPMAA).
F4: Certificaciones de calidad (ICA) y compromiso ético.	D4: Posicionamiento incipiente frente a marcas consolidadas.
F5: Enfoque en economía circular (empaques reutilizables, uso de subproductos agrícolas).	D5: Limitaciones técnicas para implementar proteínas alternativas a corto plazo.
Oportunidades (O) (Factores externos positivos)	Amenazas (A) (Factores externos negativos)
O1: Crecimiento del mercado de mascotas (+30% en 2024).	A1: Competencia intensa de marcas nacionales e internacionales.
O2: Tendencia hacia productos naturales, funcionales y sostenibles.	A2: Volatilidad económica y política (inflación, incertidumbre regulatoria).

O3: Apoyo gubernamental a emprendimientos sostenibles (programas como Impulsa Colombia).	A3: Posible entrada de nuevos competidores en el nicho funcional.
O4: Nicho insatisfecho en alimentos funcionales para mascotas con necesidades especiales.	A4: Dependencia de insumos importados (proteínas alternativas, aditivos).
O5: Canal digital en auge (venta online, redes sociales).	A5: Desconfianza inicial de clientes hacia productos nuevos.

Nota: Elaboración propia 37 adaptado de López (2007)

A partir del análisis realizado, se proponen las siguientes estrategias:

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades):

- Diferenciación premium (F1O2): Aprovechar la transparencia y sostenibilidad para captar el nicho de consumidores conscientes.
- Expansión digital (F3O5): Usar el chatbot con IA y venta online para llegar a zonas urbanas con alta adopción de mascotas.
- Alianzas con programas públicos(F2O3): Vincularse a iniciativas como Impulsa Colombia para acceder a financiación y mentorías.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas):

- Campañas de educación(F4A5): Usar redes sociales y webinars para combatir desconfianza, destacando certificaciones y respaldo técnico.
- Fidelización mediante impacto social (F2A2): Reforzar alianzas con fundaciones para crear comunidad y lealtad de marca.
- Protección de la propiedad intelectual (F1A3): Patentar formulaciones únicas para disuadir a los competidores.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades):

- Optimización de costos (D1O3): Iniciar con maquila para reducir inversión en infraestructura y enfocarse en I+D.
- Foco en nichos específicos (D4O4): Priorizar mascotas con necesidades especiales (p.e. renales, articulares, control de peso, etc.) para reducir competencia directa.
- Capacidad regulatoria (D3O1): Contar con un equipo especializado y con experiencia para agilizar los procesos de certificación.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):

- Diversificación de proveedores (D2A4): Buscar alternativas locales para ingredientes premium y reducir dependencia de importaciones.
- Estrategia de precios escalonada (D1A1): Ofrecer opciones accesibles (p.e. tamaños pequeños, kits combinados, etc.) para competir con marcas consolidadas.
- Monitoreo macroeconómico (D5A2): Establecer alianzas con cámaras de comercio para anticipar cambios regulatorios y ajustar operaciones.

El enfoque estratégico se centrará en reforzar tanto la diferenciación técnica como la conexión emocional con los clientes, al tiempo que se gestionan de forma efectiva los riesgos operativos y la presión competitiva. Con estas estrategias, PetNatura se puede posicionar con fuerza en un mercado en constante crecimiento, ofreciendo una propuesta única que combina salud, sostenibilidad e innovación.

En este camino, se observan tres pilares fundamentales: educar al cliente, potenciar la agilidad en los canales digitales y construir alianzas estratégicas sólidas con actores y entidades clave. Estos elementos permitirán consolidar el modelo de negocio en un entorno cambiante y altamente regulado.

Anexo 6. Análisis de los competidores para PetNatura

PetNatura se posiciona como la opción más competitiva frente a dos grandes competidores en el mercado objetivo: la línea de mascotas de Natural Freshly y Mungos, alcanzando un puntaje total de 4,55 frente a 3,9 y 3,7 respectivamente como se muestra en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) que se representa en la Tabla 21. Sus ventajas se basan en una propuesta de valor única que combina snacks y suplementos naturales y funcionales enfocados en la prevención de enfermedades, con un alto nivel de diferenciación, sostenibilidad y adaptación a las necesidades del cliente. La marca integra prácticas de economía circular, empaques responsables y apoyo a fundaciones de rescate animal, además de innovaciones tecnológicas como un chatbot con inteligencia artificial para recomendaciones personalizadas y la customización de productos. A esto se suma la confianza generada por certificaciones de calidad (ICA), procesos transparentes y un modelo de maquila certificada que optimiza recursos y garantiza estándares altos. Estos atributos se reflejan en la superioridad de PetNatura en factores críticos como diferenciación (0,75), adaptación al cliente (1,25) y sello social (0,5), consolidando su liderazgo competitivo en el mercado.

Tabla 32. Matriz de Perfil Competitivo para PetNatura

Factores críticos de éxito	Poder	PetNatura		Natural Freshly (línea mascotas)		Mungos	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Diferenciación	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Sostenibilidad	0,05	5	0,25	2	0,1	3	0,15
Adaptación a necesidades del cliente	0,25	5	1,25	3	0,75	3	0,75
Plataformas IA y tecnología	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Certificación y respaldo técnico	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Innovación en portafolio	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Relación y experiencia con el cliente	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Sello e impacto social	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Puntaje total	1		4,55		3,9		3,7

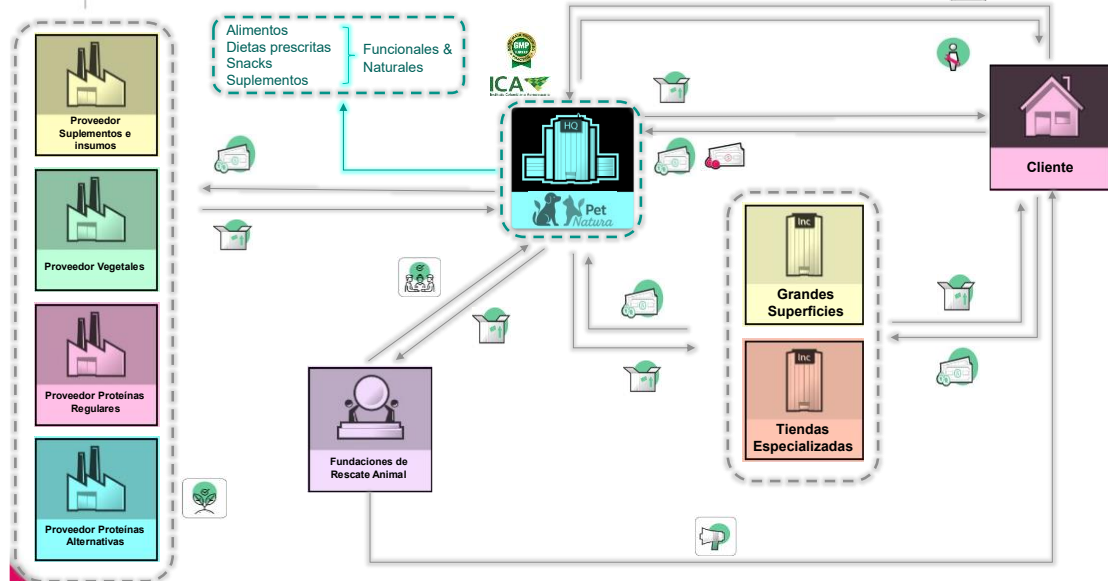
Nota: Elaboración propia 38 adaptado de David (2003)

Anexo 7. Proceso de elaboración del Mapa del Sistema de Negocio

El Proceso de validación del modelo de negocio inició con la elaboración inicial del Mapa del Sistema de Negocio para PetNatura, el cual integró a todos los actores identificados durante la validación de la situación problema: proveedores, socios estratégicos (como ONG), clientes y, en el centro, PetNatura como elaborador y comercializador de alimentos para mascotas representado gráficamente como el modelo 'Validación 0' de la Figura 22. Este ejercicio tuvo como propósito evaluar el modelo propuesto bajo criterios técnicos y de mercado, a través de la validación de hipótesis descritas en el Anexo 8.

Posteriormente, se evalúa el modelo '*Validación 0*', el cual fue analizado a partir de la retroalimentación de cinco grupos de interés: **expertos técnicos** y de **sostenibilidad**, que ayudaron a verificar aspectos técnicos de la propuesta de valor, especialmente la viabilidad de la maquila y del uso de proteínas alternativas y envases sostenibles, así como el concepto general del negocio. También se consultó a **aliados estratégicos** para explorar la posibilidad de incluir el portafolio de productos en tiendas especializadas, y a **empresarios del sector** que compartieron su experiencia en el ingreso a un mercado altamente competitivo, aportando recomendaciones útiles para un emprendimiento como PetNatura. Finalmente, se entrevistó a **clientes potenciales** con el fin de validar la propuesta de valor y determinar su viabilidad en el mercado, permitiendo realizar ajustes que aumenten su potencial de aceptación en el sector de mascotas.

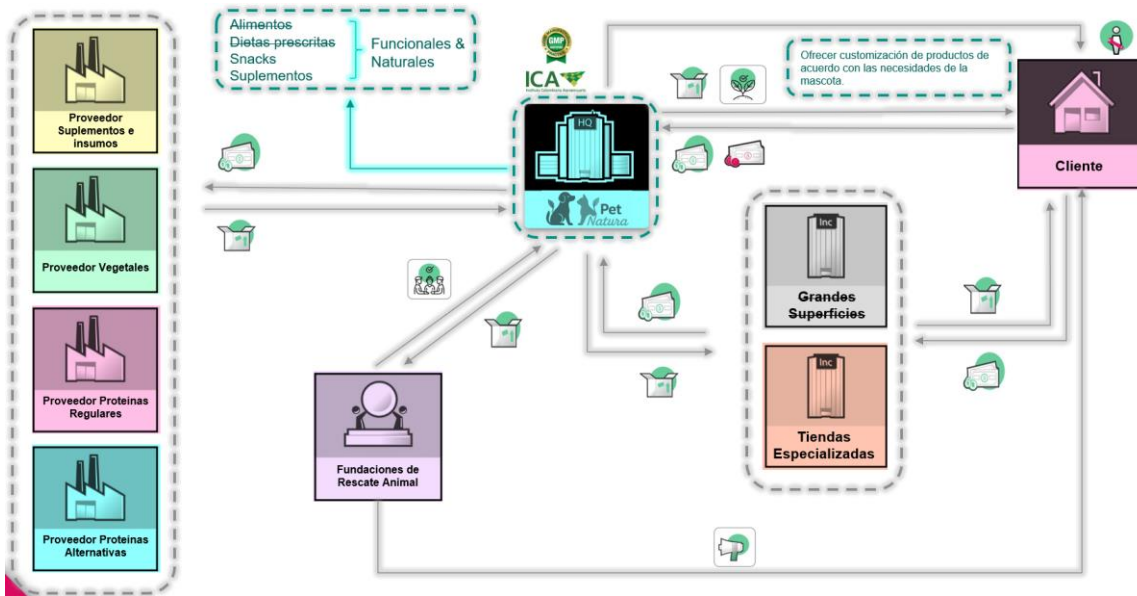
Figura 22. Mapa del Modelo de Negocio PetNatura – Modelo previo a las entrevistas.



Nota: Elaboración propia 39 adaptado de material suministrado por la Universidad EAN

A partir de este ejercicio se definieron varias modificaciones al sistema de negocio, reflejadas en la Figura 23. Entre los principales cambios se destaca la exclusión de las formulaciones: alimentos y dietas prescritas del portafolio inicial, así como la decisión de no considerar las grandes superficies como canal de comercialización en esta etapa, debido a las altas exigencias logísticas y de producción que implican. Además, se ajustó el flujo de valor: el valor ambiental inicialmente transferido desde los proveedores pasó a enfocarse como un beneficio directo al cliente. También se profundizó en la propuesta de valor ofrecida al consumidor, incorporando servicios adicionales sin costo como la customización de productos y el acompañamiento por medio de un chatbot para recomendaciones adaptadas a las necesidades de las mascotas.

Figura 23. Mapa del Modelo de Negocio PetNatura – Modelo posterior a las entrevistas.



Nota: Elaboración propia 40 adaptado de material suministrado por la Universidad EAN

Anexo 8. Entrevistas para la validación de la hipótesis del Modelo de Negocio

Con el fin de validar las hipótesis formuladas en la etapa inicial del modelo de negocio de PetNatura, se diseñó una serie de preguntas base que sirvieron de guía para la aplicación de 12 encuestas semiestructuradas dirigidas a los cinco grupos de interés expuestos anteriormente. En el presente anexo se incluye, entre corchetes, el estado de validación de cada hipótesis correspondiente.

Tabla 33. Formato de validación de entrevistas - PetNatura

Grupo de interés:	Experto(a) técnico(a)
Objetivo:	Validar la seguridad, eficacia y viabilidad técnica de los ingredientes y procesos de producción.
Hipótesis a validar:	<ul style="list-style-type: none"> Alta demanda de alimentos/snacks naturales y funcionales. [VALIDADA]. Es posible fabricar alimentos y snacks con insumos mayoritariamente de origen natural [VALIDADA]. La implementación de proteínas alternativas es segura y viable para mascotas [PARCIALMENTE VALIDADA PARA PROTEÍNA DE INSECTOS]. Es posible usar envases/empaques sostenibles para alimentos y snacks funcionales [VALIDADA PARA EMPAQUES]. La producción a escala mantendrá la calidad nutricional de los alimentos/snacks [VALIDADA].
Mensaje de introducción:	"Hola [Nombre], soy Aura, fundadora de PetNatura, una startup que desarrolla alimentos/snacks/suplementos funcionales naturales para mascotas. Me encantaría conocer su opinión como experto(a) técnico (a) en nutrición animal para asegurar que nuestros productos sean seguros y beneficiosos tanto para perros como para gatos."
Preguntas:	<ol style="list-style-type: none"> Genérica: ¿Qué tendencias ve en la demanda de alimentos funcionales y naturales para mascotas en Colombia? Genérica: ¿Qué errores comunes deben evitarse al formular alimentos naturales para perros y gatos a escala industrial? Genérica: ¿Qué certificaciones considera indispensables para productos veterinarios? Técnica: ¿Algunos de los ingredientes clave en los productos veterinarios tienen contraindicaciones para las mascotas o se deben administrar con precaución? Técnica: ¿Qué métodos recomienda para preservar nutrientes en procesos de deshidratación o liofilización/refrigeración que disminuyan el uso de conservantes químicos?

	<p>6. Técnica: ¿Es segura la administración de proteínas alternativas como las de los insectos en perros y gatos? ¿Estas proteínas están actualmente reguladas?</p> <p>7. Distribución: ¿Qué requisitos legales deben cumplirse para comercializar estos productos en tiendas físicas y/ electrónicas?</p> <p>8. Sostenibilidad: ¿Qué tan factible considera el uso de envases/empaques sostenibles en los alimentos y snacks para mascotas a nivel técnico y comercial?</p> <p>9. ¿Qué costos adicionales prevé A la formulación (ej: ¿análisis microbiológicos, certificaciones orgánicas, registro ICA)?</p> <p>10. Modelo de distribución: ¿Cree que para realizar el lanzamiento de la marca PetNatura es recomendable iniciar directamente venta a cliente final/grande superficie/tienda especializada?</p> <p>11. Competencia: ¿Qué marcas de alimentos/suplementos funcionales conoce y qué ventajas/desventajas tienen? (Caso BARF en México)</p> <p>12. Impacto social: ¿Cómo podría el componente de donaciones a fundaciones influir en la percepción de los clientes?</p>
Grupo de interés:	Aliado Clave (Empresario (a) de tienda especializada)
Objetivo:	Validar requisitos para que una startup ingrese a una comercializadora especializada
Hipótesis a validar:	<ul style="list-style-type: none"> Alta demanda de alimentos naturales y funcionales [VALIDADA]. Los clientes buscan productos de origen natural, menos conservantes y beneficios específicos, y están dispuestos a pagar más estos [VALIDADA]. Las tiendas especializadas están dispuestas a incluir productos locales con impacto social en su portafolio [VALIDADA]. El modelo de kits con descuento es viable para este canal [VALIDADA]. Las donaciones a fundaciones de rescate animal añaden valor a los clientes [VALIDADA].
Mensaje de introducción:	"Hola [Nombre], soy Aura, fundadora de PetNatura, una startup que desarrolla alimentos y snacks funcionales naturales para mascotas. Me encantaría conocer su opinión como empresario del sector para asegurar que nuestros productos sean óptimos para el mercado de alimentación de perros y gatos."
Preguntas:	<ol style="list-style-type: none"> Genérica: ¿Qué tipos de alimentos para mascotas (seco, húmedo, funcional) tienen mayor demanda en su tienda? Genérica: ¿Qué porcentaje de sus clientes pregunta por ingredientes naturales o beneficios específicos (ej: digestión, articulaciones)? Genérica: ¿Cómo percibe la disposición de sus clientes a pagar un poco más por productos naturales? Modelo de ingresos: ¿Estaría interesado en incluir nuestros alimentos/snacks funcionales en su tienda bajo modalidad de consignación o compra directa con descuento por volumen? Distribución: ¿Qué requisitos exige para agregar nuevos productos a su tienda (ej: márgenes de ganancia, certificaciones, apoyo en marketing)? Competencia: ¿Qué marcas de snacks o alimentos funcionales venden actualmente? ¿Qué ventajas o desventajas tienen? Impacto social: ¿Cree que sus clientes valorarían que parte de las ventas se done a fundaciones de rescate animal? Logística: ¿Prefiere productos con empaques sostenibles aunque tengan un costo un 10-15% mayor? Estrategia comercial: ¿Funcionarían en su tienda kits combinados (ej: snack funcional + alimento seco) con descuento? Margen de ganancia: Pregunta indirecta: "¿Qué margen suelen manejar en productos premium para mascotas?". Rotación de inventario: "¿Qué productos similares rotan más rápido en su tienda?". Barreras de entrada: "¿Qué desafíos ven en marcas nuevas que quieren ingresar a tiendas físicas?".
Grupo de interés:	Experto en Sostenibilidad
Objetivo:	Validar prácticas eco-amigables y su impacto en la percepción del cliente.
Hipótesis a validar:	<ul style="list-style-type: none"> El enfoque en natural/funcional es un diferenciador. [VALIDADA]. La proteína de insectos es un diferenciador sostenible. [VALIDADA]. El apoyo a fundaciones es un diferenciador social. [VALIDADA]. El chat para personalizar recomendaciones añade valor. [VALIDADA]. Las certificaciones ambientales son clave para la compra. [REFUTADA. Importantes para la empresa, pero no es el principal driver de compra aún]. Empaques sostenibles para el producto son fácilmente implementables [PARCIALMENTE REFUTADA. Desafío técnico actual].
Mensaje de introducción:	"Hola [Nombre], soy Aura, fundadora de PetNatura, una startup que desarrolla alimentos y snacks funcionales naturales para mascotas. Me encantaría conocer su opinión como experto en sostenibilidad y su experiencia es vital para implementar prácticas eco-amigables en nuestra cadena de valor."
Preguntas:	<ol style="list-style-type: none"> Genérica: ¿Qué certificaciones ambientales son más valoradas en el mercado colombiano? Genérica: ¿Cómo comunicar el impacto ambiental de un producto sin caer en greenwashing? Genérica: ¿Qué prácticas sostenibles son viables para startups con presupuesto limitado? Técnica: ¿Qué materiales reciclables recomienda para empaques de alimentos y snacks húmedos/secos? Técnica: ¿Cómo reducir la huella de carbono en la logística de distribución urbana?

	<p>6. Sostenibilidad: ¿Qué porcentaje de consumidores pagaría más por productos sostenibles a nivel social y ambiental?</p> <p>7. Financiera: ¿Qué incentivos fiscales existen para empresas con modelos circulares?</p> <p>8. Competencia: ¿Qué marcas colombianas son referentes en sostenibilidad y qué hacen bien?</p> <p>9. Innovación: ¿Cómo implementar un programa de reciclaje de empaques post-consumo?</p> <p>10. Impacto social: ¿Cómo combinar donaciones a fundaciones con prácticas sostenibles?."</p>
Grupo de interés:	Cliente Potencial
Objetivo:	Validar aceptación del producto y disposición a pagar.
Hipótesis a validar:	<ul style="list-style-type: none"> Alta preocupación por la calidad e ingredientes naturales/sin conservantes. [VALIDADA]. Disposición a pagar más por calidad y beneficios. [VALIDADA]. Disposición a pagar más por sostenibilidad (empaques, impacto social). [VALIDADA]. Las donaciones a fundaciones de rescate animal tienen un impacto positivo y es un incentivo adicional a la compra en los consumidores. [VALIDADA]. Las recomendaciones personalizadas agregan valor. [VALIDADA]. Existe desconfianza hacia la transparencia de algunas marcas existentes. [VALIDADA].
Mensaje de introducción:	"Hola [Nombre], soy Aura, fundadora de PetNatura, una startup que desarrolla alimentos y snacks funcionales naturales para mascotas. Estamos creando alimentos y snacks naturales para mascotas y nos encantaría conocer su opinión para asegurar que cubrimos tus necesidades y las de tu peludo."
Preguntas:	<ol style="list-style-type: none"> Genérica: ¿Qué tipo de alimentación le da actualmente a su mascota (seco, húmedo, natural)? Genérica: ¿Preferirías cambiar el tipo de alimentación de tu mascota? ¿O preferirías más bien incluir un suplemento que optimice la alimentación de tu mascota? Genérica: ¿Qué aspectos priorizas al elegir alimentos y snacks para su mascota (precio, menos conservantes, calidad)? Producto: ¿Compraría snacks o alimentos con ingredientes naturales que a largo plazo mejoren la salud de tu mascota? Producto: ¿Estaría dispuesto a pagar un 10% más por un producto que tenga empaques biodegradables? Distribución: ¿Prefiere comprar en tiendas físicas, online o ambas? ¿Por qué? Modelo de ingresos: ¿Usaría una suscripción mensual con descuento para recibir snacks y alimentos regularmente? Modelo de ingresos: ¿Compraría kits combinados (snack + alimento seco) con descuento? Sostenibilidad: ¿Valoraría que el 5% de su compra se done a fundaciones de rescate animal? Competencia: ¿Qué marcas de snacks compra actualmente y qué le gusta/no le gusta de ellas? Innovación: ¿Usaría una herramienta online con recomendaciones nutricionales basadas en IA, o que personalicen los suplementos de acuerdo con las necesidades de tu mascota? Impacto social: ¿Qué tanto influye el compromiso social de una marca en su decisión de compra?
Grupo de interés:	Empresarios del Sector de mascotas: Instinto Vital – https://instintovital.com/ Vital Dog DC – Síbaro https://sibaro.com.co/ Bitute Premium Dog Nutrition – https://bitute.co/ Vital Doggy – https://vitaldoggy.co/
Objetivo:	Obtener insights sobre mejores prácticas en producción, certificaciones y estrategias de mercado sin revelar/solicitar información sensible.
Hipótesis a validar:	<ul style="list-style-type: none"> Importancia creciente de clientes informados que leen etiquetas [VALIDADA]. La necesidad de certificaciones (ICA, BPM) para la calidad y confianza [VALIDADA]. La viabilidad de múltiples canales de distribución: Grandes superficies, tiendas especializadas, venta directa a cliente final [REFUTADA PARA GRANDES SUPERFICIES. LAS TIENDAS ESPECIALIZADAS MINORISTAS ESTÁN DISPUESTAS A INCLUIR PRODUCTOS, PERO CON CONDICIONES]. El desafío de la sostenibilidad en envases/empaques [VALIDADO PARA ENVASES GRADO ALIMENTICIO].
Mensaje de introducción:	"Hola [Nombre], soy Aura, fundadora de PetNatura, una startup emergente en el sector de alimentos y snacks funcionales y naturales para mascotas. Admiro el trabajo de [su empresa] y quisiera aprender de su experiencia para evitar errores comunes, en alineación con estándares de calidad. Entiendo la confidencialidad de su modelo de negocio, por lo que nuestras preguntas se centrarán en aspectos generales del mercado y lecciones aprendidas. Valoro mucho su tiempo y disposición."
Preguntas:	<p>Sobre el Mercado y Educación al Cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> Genérica: ¿Qué desafíos identificaron al introducir alimentos BARF en un mercado acostumbrado a concentrados? Genérica: ¿Cómo lograron educar a los dueños de mascotas sobre los beneficios de la alimentación natural? Ejemplo: "¿Qué tipo de contenido o estrategias de comunicación funcionaron mejor para su audiencia?" Certificaciones y Calidad Genérica: ¿Qué consejo daría a una startup que busca certificaciones como el registro ICA para garantizar calidad?

	<p>4. Genérica: ¿Cómo manejan la percepción de seguridad en alimentos crudos entre clientes escépticos? Ejemplo: "¿Qué estándares mínimos recomendarían para seleccionar proveedores de ingredientes?" Distribución y Alianzas Estratégicas</p> <p>5. Genérica: ¿Qué canales de distribución (online, tiendas físicas, veterinarias) han sido más efectivos para llegar a su público?</p> <p>6. Genérica: ¿Cómo construyeron relaciones de confianza con tiendas o veterinarios para distribuir sus productos? Ejemplo: "¿Qué errores evitaría al negociar con distribuidores en este sector?" Sostenibilidad y Tendencias</p> <p>7. Genérica: ¿Cómo integran la sostenibilidad en su modelo sin comprometer rentabilidad?</p> <p>8. Genérica: ¿Qué tendencias emergentes en alimentación para mascotas ven en Colombia? Ejemplo: "¿Qué materiales de empaque recomendarían para equilibrar costo y eco-amigabilidad?" Lecciones Aprendidas (Enfoque Colaborativo)</p> <p>9. Genérica: ¿Cuál ha sido el mayor aprendizaje en su trayectoria que podría beneficiar a emprendedores nuevos?</p> <p>10. Genérica: ¿Qué alianzas o colaboraciones fueron clave para su crecimiento inicial? Ejemplo: "Si pudieran empezar de nuevo, ¿qué harían diferente en su estrategia de lanzamiento?" Innovación sin Revelar Secretos</p> <p>11. Genérica: ¿Cómo manejan la innovación en un mercado donde los clientes son cada vez más exigentes?</p> <p>12. Genérica: ¿Qué herramientas digitales recomendarían para mejorar la experiencia del cliente?</p>
--	---

Nota: Elaboración propia 41 adaptado de material suministrado por la Universidad EAN

A continuación, se presenta la matriz que sintetiza el proceso de codificación cualitativa aplicado a las transcripciones de las 12 entrevistas realizadas con duración aproximada de 26 minutos cada una, agrupando los conceptos específicos (Códigos Abiertos) en temas clave (Categorías Selectivas).

Tabla 34. Codificación Abierta, Axial y Selectiva para entrevistas con expertos y aliados

Categoría Selectiva (Temática)	Categoría Axial (Subtemas)	Códigos Abiertos (Conceptos Identificados y Citas)
T1. Dinámicas del Mercado y Tendencias de Consumo	T1.1 Demanda y Fidelización	Concentrado seco es lo que más se vende. La recomendación del veterinario es clave para la compra de productos premium. El 67% de los propietarios no cambia de marca si esta funciona. Los clientes valoran la trayectoria y el respaldo de la marca. La demanda de alimentos medicados se mueve bastante.
	T1.2 Nichos y Diferenciación	Hay una tendencia de aumento en la solicitud de alimentos más naturales. El snack funcional es la categoría de mayor crecimiento. Los clientes buscan personalización de la dieta, tipo "fórmula magistral". La clave es la funcionalidad (digestión, articulaciones) y la transparencia en etiquetas. El nicho busca ingredientes que "verdad se vean".
	T1.3 Disposición a Pagar	La disposición a pagar por productos premium o naturales es muy alta. El precio no influye tanto si la calidad nutricional es alta. Los clientes potenciales sí estarían dispuestos a pagar un 10% más por empaques biodegradables. Sin embargo, el consumidor en general no desea pagar el sobre costo de un empaque ecológico.
T2. Retos Regulatorios y de Producción	T2.1 Certificación y Calidad (ICA/BPM)	La certificación ICA exige el visto bueno de la Secretaría de Salud y cumplir con el Decreto 2674 (BPM). Implementar BPM requiere una cultura constante y puede tardar 4 años de trabajo intenso. El proceso ICA para certificar la planta y recetas tardó entre 8 y 18 meses. Es fundamental el apoyo de un zootecnista o veterinario para verificar la formulación y certificación.
	T2.2 Sostenibilidad y Empaques	La sostenibilidad no es criterio de decisión de compra principal para el cliente. El empaque es el mayor reto de sostenibilidad, pues se necesita sellado al vacío y barrera sanitaria (multicapas) para inocuidad y vida útil. Se debe buscar la transparencia y la validación externa para evitar el <i>greenwashing</i> . Se recomienda usar materiales puros como PET y PP para facilitar el reciclaje.
	T2.3 Materias Primas e Innovación	La disponibilidad de materias primas (ej. huesos) está acaparada por grandes empresas (Finca y Purina). Se deben exigir certificaciones INVIMA (consumo humano) a los proveedores. La proteína de insectos no está 100% regulada por el ICA, lo que genera riesgo inicial. Se recomienda usar ingredientes nativos y subproductos de valor proteico como la torta de Sacha Inchi.

T3. Estrategias de Comercialización y Logística	T3.1 Canales y Rentabilidad	Los canales principales son tiendas especializadas, veterinarias y cliente directo. Los supermercados medianos (El Porvenir) ofrecen mayor rentabilidad por la tercerización de la venta. El margen de ganancia promedio en productos premium es del 30% al 40%. Se prefiere la consignación para productos nuevos.
	T3.2 Relación con Aliados	El veterinario es un aliado clave, pero a menudo tiene reticencia hacia dietas naturales (BARF). El apoyo del veterinario se ve afectado por la bonificación sobre el concentrado. Se requiere respaldo profesional de nutriólogos líderes para generar confianza en la comunidad médica.
	T3.3 Marketing y Educación	La principal estrategia para dietas naturales es el voz a voz y los resultados palpables. La venta consultiva y el asesoramiento al cliente son esenciales. Los kits combinados (snack + alimento) con descuento funcionarían bastante bien para impulsar nuevas marcas/líneas.

Nota: 16 elaborado mediante NotebookLM (2023) <https://notebooklm.google.com/>

Tabla 35. Triangulación Metodológica para entrevistas con expertos y aliados

Tema Analizado	Hallazgos por Fuente	Conclusión de Triangulación
Riesgos y Seguridad de Dietas Naturales (BARF)	Empresas BARF (Instinto Vital, Vital Doggy, Síbaro): Reconocen el tabú veterinario y han desarrollado soluciones (precocido/esterilizado al vapor) para mitigar el riesgo de carga bacteriana y extender vida útil. Expertos/Distribuidores (Michel Cardona, Fabián B): Alertan sobre los graves riesgos de contaminación (Salmonella, Listeria) y problemas fisiológicos del BARF crudo. Gabriela no recomienda BARF, solo dietas naturales esterilizadas.	Conflicto Central: La preocupación por la inocuidad es legítima. La solución innovadora adoptada por las startups es el procesamiento (precocido, esterilizado) para mantener los beneficios naturales sin el riesgo de la dieta cruda.
Estrategias de Diferenciación en el Nicho	Clientes/Aliados (María, Jorge O): El consumidor busca funcionalidad (salud digestiva/piel) y la transparencia en ingredientes. Expertos Técnicos (José Martínez, Fabián B): El costeo es el principal error. La clave es la customización (fórmula magistral vía IA) que Purina o Royal Canin no pueden replicar. El producto debe ser un complemento/suplemento (topper).	Oportunidad de Negocio: La diferenciación no es el concentrado. El enfoque debe ser suplementos funcionales (toppers en polvo/líquido) que complementen la dieta existente y permitan la personalización de la fórmula.
Sostenibilidad y Barrera del Costo	Clientes/Expertos (María, José Martínez): La sostenibilidad (empaque, huella de carbono, donaciones) es importante y genera valor. Empresarios/Distribuidores (Michel Cardona, Stephanny): La gente valora la sostenibilidad, pero no está dispuesta a pagar el sobrecosto. El empaque biodegradable y la barrera sanitaria son difíciles de conciliar.	Prioridad Táctica: La sostenibilidad debe ser un subatributo o un valor social (donaciones) y enfocarse en procesos internos (BPM, reutilización) para construir reputación, ya que el precio debe estar justificado primariamente por la funcionalidad.

Nota: 17 elaborado mediante NotebookLM (2023) <https://notebooklm.google.com/>

Tabla 36. Matrices de Síntesis: Aliados Estratégicos

Tema	Jorge O (Aliado Estratégico 2)	Andrés A (Aliado Estratégico 1)
T1. Dinámicas de Mercado	La mayor demanda está entre los húmedos y concentrados. La marca Purina se mueve por su variedad de líneas. La recomendación veterinaria es el principal motor de compra de productos específicos/premium. Un 70% de los clientes se preocupa por el bienestar y buscan alimento premium o natural.	El mercado es "muy sano y próspero" y va en crecimiento. La mayor demanda es de concentrado seco, seguido de alimentos medicados. Los clientes tienen mucha conciencia sobre la comida.
T1.3 Disposición a Pagar	Los clientes sí están dispuestos a pagar productos caros si son buenos y recomendados por el médico.	La disposición a pagar por productos naturales, premium o hiper premium es muy alta en su sector.
T2. Sostenibilidad y Social	Los clientes valorarían el aporte a fundaciones de rescate animal. No ha visto que los clientes le pongan mucho cuidado a la reciclabilidad de los empaques. No conoce marcas nuevas que realicen el aporte a fundaciones.	La gente le encantaría que un porcentaje de las ventas se done a fundaciones de rescate animal. No conoce ninguna marca que ya lo haga. La gente se fija en empaques o envases sostenibles, aunque el porcentaje no es muy alto.
T3. Estrategias de Comercialización	La modalidad de preferencia para incluir nuevos productos es la consignación. El margen de ganancia para los snacks puede ser del 50% al 100%, y para los concentrados premium, del 30% al 40%. Los kits combinados (snack con alimento con descuento) funcionarían.	El margen de ganancia promedio es del 30% (rango entre 25% y 40%) en todo tipo de comida (seca o húmeda). Se requiere un apoyo de mercadeo y publicidad para impulsar la marca. El uso de impulsores (promotoras en tienda) ayuda mucho a crecer la marca.

Desafíos	Una marca nueva requiere "mucho trabajo y buen producto"; no está dispuesto a pagar mercancía que la gente no pide.	El principal desafío para una marca nueva de concentrado es la alta competencia. La desventaja del mercado es que las grandes marcas (ej. Royal Canin) ya se están vendiendo en Home Center, Ara o D1.
----------	---	--

Nota: 18 elaborado mediante NotebookLM (2023) <https://notebooklm.google.com/>

Tabla 37. Matrices de Síntesis: Empresas del Sector BARF

Tema	Francisco (Instinto Vital - BARF 1)	Eliana (Síbaro - BARF 2)	Roberth (Vital Doggy - BARF 3)
T1. Mercado y Tendencias	El mayor desafío es la falta de educación de los veterinarios sobre BARF, ya que bonifican sobre el concentrado. El modelo ha crecido por voz a voz y resultados palpables (ej. perro que duró 15 años).	La tendencia de alimentación natural se trasladó de la alimentación humana. Hay recelo de algunas personas de dar alimento crudo o natural.	El mercado "empieza a exigir a ti muchas cosas" (más recetas, diferentes formatos). Desarrollaron un producto esterilizado al vapor (<i>Vitalibol</i>) para atacar la reticencia veterinaria al producto crudo.
T2. Certificación y Calidad	Implementar BPM exige una cultura de aseo constante y puede tardar 4 años. El ICA exige el visto bueno de la Secretaría de Salud y cumplir con el Decreto 2674.	La certificación ICA "no es tan difícil como se piensa" y da un <i>plus</i> . Es crucial tener un técnico o asesor para la certificación.	El proceso ICA tardó entre 8 a 10 meses para la planta y 6 meses adicionales para las recetas. Los insumos deben ser aptos para consumo humano (certificación INVIMA).
T2.3 Materias Primas	Hacen visitas a los proveedores y les exigen BPM. Mantienen la formulación sin colorantes; el color puede variar según la madurez de la víscera.	Exigen que los proveedores sean empresas constituidas con permisos de salud y certificaciones (BPM, ISO); realizan pruebas microbiológicas.	Equilibran costos usando partes no convencionales del conejo (costillas, vísceras) que los restaurantes no consumen. El volumen de pedido ayuda a bajar costos.
T3. Canales y Logística	El modelo es venta directa al cliente, sin distribuidores, debido a la complejidad de la logística y la cadena de frío.	Tienen cliente directo y distribuidores (tiendas especializadas/vets); planean entrar a grandes superficies con la nueva línea que no necesita refrigeración.	Tienen 30 distribuidores y medianos supermercados (El Porvenir), siendo estos últimos el canal de mayor rentabilidad por la tercerización de la venta. La cadena de frío en ciudades lejanas requiere neveras de pared gruesa y transportadoras no tan reconocidas para la trazabilidad.
T3.3 Marketing y Educación	La principal estrategia es el asesoramiento y seguimiento constante, vendiendo el servicio nutricional más que el producto.	La personalización de la dieta fue un <i>plus</i> inicial para inscribir a la gente.	El seguimiento posventa es vital para clientes que vienen de concentrado y necesitan ayuda con la transición de dieta.
Lección Aprendida	Constancia y no rendirse; tratar la empresa como tal, no como "mesa de noche".	Lo principal es iniciar desde arriba (con todo) y lanzarse rápido al mercado. La constancia es el mayor aprendizaje.	Ser muy paciente y perseverante; no quedarse en una sola cosa. Proteger la marca es algo muy importante.

Nota: 19 elaborado mediante NotebookLM (2023) <https://notebooklm.google.com/>

Tabla 38. Matrices de Síntesis: Expertos Técnicos y Sostenibilidad (José Martínez, Diana M. Camacho, Fabián B, Michel Cardona y JCFarma)

Tema	José Martínez (Sostenibilidad)	Diana M. Camacho (Bitute)	Fabián B (Técnico Nutrición)	Michel Cardona (Gabrica)	Jorge/David (JCFarma - Maquila)
T1.2 Nichos y Diferenciación	La customización del alimento/suplemento vía chatbot es un diferencial que las grandes marcas no pueden ofrecer. La clave es la funcionalidad (ej. cálculos renales).	Su enfoque es clínico (pacientes en hospital), con comida precocida (no BARF cruda).	Tendencia a la alta demanda de productos funcionales y naturales. El ajo en cantidad adecuada es bueno.	El Snack Funcional es la categoría de mayor crecimiento. Desaconseja BARF crudo y recomienda dietas naturales esterilizadas al vapor.	Los clientes son insensibles a los precios elevados si el producto garantiza salud. La idea es enfocarse en suplementos dietarios y snacks (toppers).
T2.1 Certificación y Calidad	Las certificaciones (ISO 14001, Carbono Cero) son importantes para la empresa, pero no son criterio de	Es fundamental contar con un buen equipo técnico (líderes nacionales en	El costeo es el error común principal. La inocuidad es innegociable; se deben realizar	Las certificaciones clave son AAFCO, FDA y BPM. Es fundamental la venta consultiva y la capacitación desde la	Se necesita un zootecnista o veterinario para el respaldo y la verificación de la

	decisión de compra para el cliente.	nutriología) y pruebas con pacientes para el respaldo profesional.	análisis microbiológicos y fisicoquímicos regularmente.	medicina basada en la evidencia.	formulación. La regulación de ICA (BPM-AA) es más flexible que la del INVIMA.
T2.2 Sostenibilidad y Empaques	Sugiere transparencia y validación externa para evitar <i>greenwashing</i> . Para logística, reducir la huella implica disminuir el volumen (comida seca/concentrada, añadir agua después). Los empaques no deben ser mezclados (ej. papel con plástico); usar PET y PP.	El empaque es el mayor reto de sostenibilidad; se necesita plástico sellado al vacío para garantizar la inocuidad.	Recomienda evitar mezclar papel con plástico (pecado mortal). El gobierno debería ofrecer exenciones fiscales para optimizar el reciclaje.	La única marca colombiana con empaque compostable es más costosa y vende menos. Los clientes no están dispuestos a pagar el sobre costo.	La Glucosamina está catalogada como medicamento por INVIMA; usar cartílago de pollo en su lugar. Se puede usar torta de Sacha Inchi (desecho de alto valor proteico) para animales.
T3.1 Producción y Logística	Pensar en envases retornables para reducir el impacto de un solo uso.	La maquila implica riesgos de robo de fórmula si es innovadora; se prefiere la producción propia.	Los <i>snacks</i> son de fácil producción, volúmenes pequeños y buena rentabilidad, a diferencia de la comida. La producción inicial es costosísima debido a la consecución de materias primas.	La ICA permite cambiar el origen de la proteína (ej. a insectos) si se cumple el porcentaje proteico de la ficha técnica. El transporte y fletes de insumos nativos (ej. del sur del país) son un problema álgido que encarece el producto.	

Nota: 20 elaborado mediante NotebookLM (2023) <https://notebooklm.google.com/>

Análisis de los hallazgos y de la iteración mediante las entrevistas: El proceso de validación se desarrolló de manera progresiva, permitiendo realizar ajustes e iteraciones conforme avanzaban las entrevistas con los distintos grupos de interés. En una primera fase, se realizaron entrevistas con los aliados estratégicos, utilizando el mapa de sistema inicial, representado en la Figura 22. A partir de estos primeros insumos, se procedió a analizar y redefinir algunos aspectos del servicio y el relacionamiento con el cliente, especialmente en lo relacionado con la experiencia digital mediante la página web y el chatbot propuesto. Fue en este punto donde el experto en sostenibilidad, José Martínez de la Universidad EAN, sugirió ampliar el alcance de esta herramienta para explorar la posibilidad de customizar los productos, partiendo de una formulación base que permitiera mantener los costos de producción controlados. Esta propuesta fue posteriormente validada con expertos técnicos, quienes evaluaron su viabilidad desde el punto de vista regulatorio y de producción. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes por cada grupo de interés.

Validación técnica: La validación con los expertos técnicos tomó lugar en dos etapas.

La primera se realizó con el médico veterinario Fabián Bedoya, que cuenta con amplia experiencia en formulación de productos veterinarios, mientras que la segunda etapa se realizó con Jorge Castro, Representante Legal y David Rojas Jefe de Producción de JC Farma, empresa que fabrica productos alimenticios y farmacéuticos desde hace más de 20 años.

Con estas validaciones se evidenció una demanda creciente de productos naturales y funcionales para mascotas, impulsada por una mayor conciencia de los dueños sobre la salud y longevidad de sus animales. Se enfatizó la necesidad de garantizar la inocuidad mediante análisis microbiológicos y fisicoquímicos continuos, así como el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos para Animales (BPMAA), exigidas por el ICA. Además, se resaltó la importancia de la transparencia en el etiquetado y de mantener altos estándares de calidad desde el inicio.

A nivel de innovación, si bien se identificó el uso de proteínas alternativas como un potencial diferenciador, su implementación en Colombia enfrenta limitaciones regulatorias y de distribución, en relación con el uso de la proteína de insectos inicialmente planteada. Sin embargo, surgieron nuevas ideas que nos permiten no solo ampliar las oportunidades de uso de insumos considerados desechos agrónomos, sino apoyar a las comunidades que los cultivan. La harina de insectos no ha sido descartada por completo, pero a mediano plazo se requieren investigaciones adicionales sobre especies locales y ajustes normativos para su legalización en el mercado. Por lo que se aplaza su inclusión hasta contar con una base técnica y legal sólida.

También se sugirió iniciar con productos como snacks o suplementos, más fáciles de escalar y posicionar, y considerar la maquila como opción inicial, aunque con precauciones en cuanto a propiedad intelectual. Por último, se aconsejó proteger la marca PetNatura desde etapas tempranas, así como realizar estudios de mercado periódicos para adaptarse a nuevas tendencias en el sector.

Validación de sostenibilidad: Desde la perspectiva de sostenibilidad, el modelo de PetNatura fue bien recibido por su enfoque funcional, el uso de ingredientes con menor huella ambiental y el valor agregado de contribuir a causas sociales como el apoyo a fundaciones. La incorporación de prácticas sostenibles, aunque inicialmente sin certificación, fue validada siempre que se comuniquen de forma clara, verificable y sin incurrir en “greenwashing”. El experto recomendó que la estrategia comunicativa destaque primero los beneficios funcionales del producto (como su aporte a la salud del animal) antes que los atributos sostenibles. También sugirió explorar modelos alternativos como empaques rellenables o reutilizables para esos plásticos de un solo uso que son estrictos para los envases en contacto directo con los productos, como se pudo validar más adelante con las empresas del sector, ya que los empaques biodegradables aún presentan desafíos técnicos para garantizar la inocuidad alimentaria. Por último, la idea del chatbot con inteligencia artificial y la posibilidad de personalizar productos fue discutida como una innovación valiosa, difícil de replicar por grandes marcas. Se concluyó que la transparencia, el respaldo técnico y la coherencia entre discurso y práctica serán fundamentales para posicionar a PetNatura como una marca responsable y confiable.

Aliados estratégicos: Esta validación se realizó en dos dimensiones principales: Inicialmente, con dos empresarios propietarios de tiendas especializadas para mascotas, y en segundo lugar con una profesional encargada de la distribución de una marca internacional reconocida (que por solicitud de la entrevistada será mantenida con confidencialidad), que realiza ventas a dichas tiendas especializadas.

De estas entrevistas se pudo confirmar que existe una creciente demanda por productos naturales y funcionales, en especial aquellos respaldados por información clara y beneficios específicos para la salud de las mascotas. La transparencia, el apoyo en mercadeo y la capacitación al personal de ventas fueron identificados como determinantes para que una nueva marca tenga éxito en el canal minorista.

Adicionalmente, valoraron positivamente la propuesta de donación a fundaciones de rescate animal, señalando que representa un incentivo emocional y diferencial para los clientes. Aunque los empaques sostenibles fueron bien recibidos, reconocieron que aún no constituyen el principal factor de compra, aunque sí suman valor a la propuesta. Se resaltó la importancia de contar con estrategias promocionales efectivas en el punto de venta, como kits o muestras, así como la posibilidad de comenzar mediante consignación para reducir el riesgo percibido por los distribuidores. En general, PetNatura y su modelo fueron vistos con interés, siempre que su comunicación y apoyo comercial sean sólidos desde el principio.

Empresas del sector: Se realizaron varias entrevistas a fundadores de empresas establecidas en el sector de alimentos para mascotas, en estas validaciones se destacaron los retos que implica educar al mercado y vencer resistencias, especialmente de parte del gremio veterinario, que juega un papel importante en la selección de alimentos, snacks y suplementos suministrados a las mascotas. Validaron la creciente tendencia hacia productos naturales, pero subrayaron que es difícil competir en un sector acostumbrado a los concentrados y a las grandes marcas, razón por la cual, estas empresas tienen como canales principales la distribución por página web, tiendas especializadas y descartan la distribución a través de grandes superficies.

Los empresarios coincidieron en que la transparencia total y la certificación BPMAA son claves para generar confianza en los clientes. La selección rigurosa de proveedores también fue destacada como un proceso crítico que debe incluir visitas a plantas de insumos certificadas y análisis microbiológicos. A su vez, se reafirmó que lograr consistencia en calidad e identidad de marca es esencial para sostener la operación. Sobre sostenibilidad, se destacó que los empaques amigables con el medioambiente representan un desafío técnico, aunque iniciativas como campañas de reciclaje o entrega de productos en bolsas biodegradables fueron señaladas como prácticas positivas.

Cientes potenciales: Las clientes potenciales entrevistadas expresaron una alta valoración por la calidad de los ingredientes, la transparencia del etiquetado y la ausencia de aditivos artificiales. Mostraron una fuerte disposición a pagar más por productos que sean naturales, saludables y con beneficios funcionales tangibles para sus mascotas. La confianza en la marca y su reputación fue resaltada como determinante en la decisión de compra. Además, se validó el interés por iniciativas sociales como la donación a fundaciones de rescate animal, lo cual representa un incentivo emocional importante. La posibilidad de recibir recomendaciones personalizadas mediante un chatbot de IA fue igualmente bien recibida, sobre todo si se basa en características individuales de la mascota como edad, raza o condición médica. Finalmente, manifestaron interés en empaques sostenibles, siempre que estos no comprometan la calidad del producto. La propuesta de valor de PetNatura fue vista como innovadora y diferenciadora, siempre que mantenga una comunicación honesta, coherente y centrada en beneficios reales para las mascotas.

Anexo 9. Análisis Técnico de la propuesta PetNatura

Con el fin de determinar las variables técnicas de la iniciativa propuesta, es necesario evaluar la implementación de adopción del modelo productivo de maquila. Se ha tenido un primer acercamiento con una empresa certificada en BPM por el INVIMA, y con amplia experiencia en la fabricación de alimentos y suplementos, sustentándose en aspectos estratégicos, operativos y financieros, se tiene que:

1. Reducción de costos y riesgos iniciales (ventaja financiera)

- **Reducción de inversión en infraestructura:** Evita gastos elevados en la compra/arriendo de terrenos, construcción y/o adecuación de planta productiva propia, equipos y certificaciones iniciales (BPM, BPMAA), lo que permite destinar capital a I+D, marketing y expansión comercial.
- **Costos operativos controlados:** La empresa maquiladora ya absorbe gastos fijos (mano de obra, servicios, mantenimiento), reduciendo la carga financiera de PetNatura.
- **Escalabilidad flexible:** Permite ajustar volúmenes de producción según demanda sin comprometer la capacidad instalada de la planta.

Por otro lado, si PetNatura invirtiera en su propia planta, se estima un presupuesto con un rango estimado entre \$2.000.000.000 y \$3.200.000.000 COP para la puesta en marcha de una planta de producción con un área total aproximada de: 200 m² (producción) + 100 m² (control de calidad) + 200 m² (administrativa) = 500 m², como se representa en la Tabla 23, mientras que la implementación del modelo de maquila reduce este costo a un margen por unidad producida, que se evaluará más adelante.

Tabla 39. Presupuesto de inversión para productora y comercializadora de alimentos para mascotas en Fontibón, Bogotá

Concepto	Rango Bajo (COP)	Rango Alto (COP)
Terreno (500 m ²)	\$ 500.000.000	\$ 1.000.000.000
Construcción (500 m ²)	\$ 1.150.000.000	\$ 1.400.000.000
Licencias, trámites y BPMAA/ICA	\$ 26.000.000	\$ 49.000.000
Equipos producción y empaque	\$ 100.000.000	\$ 250.000.000
Equipos laboratorio/Control calidad	\$ 30.000.000	\$ 60.000.000
Mobiliario y dotación administrativa	\$ 20.000.000	\$ 40.000.000
Obras exteriores y adecuaciones	\$ 20.000.000	\$ 40.000.000
Subtotal	\$ 1.846.000.000	\$ 2.839.000.000
Fondo de imprevistos (10%) del subtotal	\$ 184.600.000	\$ 283.900.000
Total estimado de inversión	\$ 2.030.600.000	\$ 3.122.900.000

Nota: Elaboración propia 42.

2. Certificaciones y cumplimiento normativo (ventaja legal y de calidad)

- **Certificación BPM vigente:** La empresa maquiladora cuenta con certificación del INVIMA para la fabricación, envasado y empaque de alimentos, suplementos dietarios y fitoterapéuticos de consumo humano. Dado que estos estándares son más exigentes que los requeridos por la certificación BPMAA del ICA (hipótesis validada en las encuestas realizadas a empresas del sector), se prevé que obtener las certificaciones necesarias para la puesta en marcha de PetNatura será un proceso significativamente más ágil, al cumplir actualmente con lineamientos sanitarios más rigurosos.
- **Trazabilidad y registros:** La empresa cuenta con sistemas de calidad y de documentación para lotes, materias primas y controles fisicoquímicos y microbiológicos, esenciales para auditorías realizadas por los entes de vigilancia y control.
- **Agilidad en lanzamientos:** Evita demoras en trámites de registro inicial de fábrica (6-12 meses vs. 1-2 meses en maquila) y registro ICA para el producto si no se contara con la planta de producción ya establecida como se planteó en el numeral anterior.
- **Calidad consistente:** La empresa maquiladora ya supera controles del INVIMA, minimizando errores en producción.

De acuerdo con este análisis, es posible determinar que la maquiladora aceleraría el tiempo y disminuiría el costo de certificación y comercialización para la propuesta PetNatura.

3. Experiencia técnica y adaptabilidad (ventaja operativa)

- **20+ años de experiencia en el sector económico secundario:** la empresa tiene una amplia experiencia en la manufactura y cuenta con el conocimiento en formulaciones funcionales de bienestar humano. Tendencia que ha sido validada como transferible al sector de mascotas (p.e. ingredientes para salud articular, digestiva, inmunológica, etc.), alineado con la propuesta de valor de PetNatura.
- **Capacidad de personalización:** la empresa puede ajustar recetas para los productos propuestos sin requerir inversión adicional en I+D.
- **Ubicación estratégica (Fontibón):**
 - Proximidad a proveedores de materias primas (Corabastos, zonas industriales, mataderos y frigoríficos).
 - Acceso logístico a Bogotá, otras zonas urbanas estratégicas en vías principales (Autopista Medellín, El Dorado, etc.).

4. Enfoque en *core business* (ventaja competitiva)

PetNatura, al implementar el modelo de maquila certificada puede concentrarse en:

- **Diferenciación de marca:** Marketing, narrativa de transparencia y sostenibilidad.
- **Validación de mercado:** Pruebas piloto con prototipos rápidos.
- **Expansión comercial:** Alianzas con tiendas especializadas y venta online sin distraerse en gestión fabril.

La maquila con un socio estratégico en Fontibón no solo reduce barreras de entrada para PetNatura, sino que acelera su posicionamiento en un mercado competitivo, garantizando calidad, cumplimiento normativo y escalabilidad. Este modelo le permite a la iniciativa enfocar recursos en innovación y branding, clave para competir contra marcas consolidadas. Por lo anterior, se hace necesario realizar la determinación de la localización con base a un domicilio exclusivamente administrativo.

5. Determinación de la localización del domicilio comercial:

- A. **Macro localización:** Para PetNatura, se ha identificado que el enfoque de comercialización inicial se concentrará en zonas metropolitanas principales de Colombia, como Bogotá. La decisión de utilizar un modelo de maquila con una empresa certificada en BPM ubicada en Fontibón, Bogotá, es un factor determinante para la macro localización de PetNatura.
- I. **Tamaño del mercado:** Bogotá y sus alrededores representan un mercado significativo para productos de mascotas. Según cifras de la encuesta multipropósito realizada en 2021:

“el 40,2% de los hogares de Bogotá dijeron tener mascota, el 65,8% de ellos tienen perro y el 43,7%, gato. En la cabecera de los municipios la tenencia llegó a 59,7% en Cota, donde el 75,5% tienen perro y el 45,1%, gato” (DANE, 2022).

- II. **Proximidad a La producción:** Dado que PetNatura utilizará el modelo de maquila en Fontibón, ubicar la sede principal o administrativa en la misma ciudad y cerca de la planta de producción facilita la coordinación de la producción, control de calidad, y logística de distribución.
- III. **Infraestructura de distribución:** Bogotá como capital colombiana, cuenta con una infraestructura logística desarrollada que es crucial para la distribución eficiente en zonas urbanas principales del país, lo cual es parte del plan de PetNatura.
 - B. **Micro localización:** En Bogotá, la micro localización para una oficina administrativa, un centro de distribución, o almacén para PetNatura, se analiza como sigue:
 - I. **Cercanía a los aliados estratégicos:** La empresa maquiladora en la localidad de Fontibón es un aliado clave. Estar cerca de esta optimizaría la comunicación, supervisión y el transporte del producto terminado.
 - II. **Acceso para distribución:** La localidad de Fontibón, ubicada estratégicamente en el noroccidente de Bogotá, permite un acceso eficiente a las principales vías de la ciudad y del país, facilitando la distribución a las zonas urbanas objetivo de PetNatura. Adicionalmente, los centros de logística urbana, parques industriales, operadores logísticos y servicios de mercadería, clave para la distribución eficiente de la iniciativa PetNatura, operan desde esta localidad industrial en Bogotá.
 - III. **Costo:** Como se analizó al inicio del Anexo, el costo de un espacio administrativo o de almacenamiento de aproximadamente 200 m², ubicado en Fontibón o áreas cercanas, representa ventajas como cánones de arrendamiento competitivo. Aproximadamente entre \$ 4.000.000 y \$6.000.000 COP según el motor de búsqueda inmobiliario (Fincaraíz, 2025), lo que representa cifras inferiores a las de algunas localidades como Chapinero, Usaquén y Teusaquillo donde el costo puede llegar a duplicarse o incluso triplicarse. Por otro lado, si se decide por la compra del inmueble, el valor del metro cuadrado en esta localidad es menor a localidades más centrales o de alto perfil empresarial. A esto se suma, que Fontibón ofrece variedad de inmuebles que combinan áreas administrativas con bodegas, lo que reduce la necesidad de alquilar o comprar dos espacios separados, optimizando costos operativos y logísticos.
 - IV. **Zonas de comercialización:** Aunque la distribución será amplia, estar cerca de la maquila y con buen acceso a vías permite llegar eficientemente a las zonas de alta concentración de clientes de los estratos 3, 4 y 5 en Bogotá, que fueron identificadas como importantes

mercados para una empresa que opera en el sector de alimentos para mascotas (Aguacia & Leal, 2022). La ubicación estratégica de Fontibón cerca del Aeropuerto El Dorado y de corredores logísticos clave reduce costos de transporte y tiempos de entrega, lo cual es especialmente relevante para la distribución a las zonas urbanas principales, y la expansión logística proyectada.

Anexo 10. Determinación del tamaño de mercado accesible para PetNatura

El mercado al que puede tener acceso inicialmente PetNatura, se calcula teniendo en cuenta

los siguientes datos:

Tabla 40. Modelo TAM-SAM-SOM proyectado para PetNatura

Métrica	Cálculo	Estimación
TAM: Valor total del mercado de alimentos para mascotas en Colombia.	USD 1.22 mil millones $\times (1 + 0,042)^2$. De acuerdo con EMR Claight Enterprise (2025)	USD 1.32 mil millones
SAM: Snacks y suplementos naturales para mascotas.	COP 240 mil millones $\times (1 + 0,12)^2$, proyectando a dos años a una tasa del 12% anual (segmento premium vs mercado general) (DANE, 2025). De acuerdo con Bernal & Díaz (2023)	COP 301.000 millones
SOM: 3% del SAM considerando el lanzamiento en Bogotá (25% del mercado nacional).	$301.000 \times 0,03 \times 0,28$ Teniendo en cuenta datos de DANE (2025), Satizabal (2025) y Bernal & Díaz (2023)	COP 2.53 mil millones

Nota: Elaboración propia 43 adaptado de Denault, (2018)

Anexo 11. Resultados para el estudio piloto de mercado de PetNatura

De acuerdo a la secuencia sugerida por Bernet (2005), el primer paso para el desarrollo de un estudio piloto de mercado es la formulación del proyecto bajo una hipótesis de trabajo sobre la situación o perspectivas comerciales del producto o servicio en estudio. En adición al cumplimiento de los objetivos del estudio, se deben definir variables e indicadores de investigación, es decir, en el caso de estudio, los principales atributos del modelo de negocio planteado por PetNatura, cuantificados mediante preguntas en un grupo objetivo que es materia de estudio.

El segundo paso es el diseño del cuestionario, donde se implementó una metodología basada en un enfoque cuantitativo mixto que utiliza principalmente preguntas cerradas para obtener datos descriptivos estadísticamente analizables y una pregunta abierta para recopilar percepciones internas cualitativas de exploración (Malhotra, 2020). Esto, a fin de conocer la

demanda que tendrían los productos y servicios de PetNatura, así como el comportamiento que tendrían los consumidores respecto a estos.

Para PetNatura se implementaron técnicas de medición como la Escala de Likert, para indicar el nivel de acuerdo o desacuerdo hacia una serie de afirmaciones sobre objetos de estímulo (O'Shaughnessy, 1991). Con esta técnica se evaluó la disposición de pago por opciones premium, valoración sobre las certificaciones de calidad y la confianza en herramientas digitales de IA, etc. Para validar adicionalmente, componentes del lienzo del modelo de negocio como los canales y los aliados clave (en matriz de preferencias e influencia) y un análisis semántico con una pregunta abierta, para realizar una correlación posterior con datos demográficos también recolectados. El cuestionario aplicado y los resultados están contenidos en el Anexo 12.

Posteriormente, en el paso 3 se realiza una validación adicional del cuestionario con 4 expertos en los campos: Experto en Creación de emprendimientos sostenibles (1), Experto en el sector de alimentos y accesorios para mascotas con 10 años de experiencia en la industria (1), y dos (2) Expertos en Creación de empresa de fabricación y comercialización de productos alimenticios y naturales con 20 años de experiencia en la industria. Gracias a esto, se adicionaron recomendaciones sobre ejemplos para dar claridad a términos poco conocidos por la audiencia, inclusión de atributos adicionales del modelo, y la inclusión de las localidades para análisis de la ubicación del público objetivo. Se hizo una prueba piloto del cuestionario, con amigos y familiares que pertenecen a los segmentos de PetNatura para verificar claridad y entendimiento, por lo que se prosiguió con el paso 4 del proceso: el reclutamiento y selección de un encuestador con experiencia en acercamiento “en frío”, con personas que no conocen los productos y servicios de la marca y no han mostrado interés previo, a fin de facilitar la recopilación de datos sobre sus necesidades o percepciones a través de la encuesta (Ballesteros, 2022).

El quinto paso constituye el trabajo de campo para la implementación de la encuesta en el estudio de mercado, que se diseñó bajo un enfoque estratégico y metodológico robusto que combina representatividad y accesibilidad. El universo de investigación está conformado por dueños de perros y gatos en Bogotá, un mercado altamente segmentado y disperso, por lo cual se aplicaron diversas estrategias de muestreo no probabilístico para captar segmentos clave y contextos naturales de consumo (Grande & E., 2009).

Del total de encuestados (387), una mayoría representada por el 57.9% de las encuestas se aplicó en la feria ExpoPet de Corferias, durante los días 16 y 17 de agosto de 2025, un espacio comercial especializado que congrega durante los 5 días de exposición a aproximadamente 60,000 visitantes interesados en productos y servicios para mascotas (expopet, 2025). Esta plataforma permitió acceder a un público altamente calificado y segmentado, facilitando la recolección de datos en un contexto real de interacción con la oferta del sector, logrando representar un segmento especializado con alta intención y conocimiento de mercado.

Figura 24. Visitantes a la décima edición de la feria Expopet



Nota: 21. Tomado de Corferias (2025): Galería multimedia expopet. [EXPOPET](#)

Figura 25. Material publicitario feria expopet



Nota: 22 Tomado de: Corferias (2025), Nos vemos en Expopet 2025 del 14 al 18 de agosto. [EXPOPET](#)

Como segunda estrategia, el 25.3% de los datos fueron capturados en el Parque Simón Bolívar, reconocido espacio público de escala metropolitana con una gran afluencia de residentes urbanos y sus mascotas durante los fines de semana (Alcaldía de Bogotá, 2018). Esta ubicación permitió obtener información representativa del público habitual y cotidiano en contextos recreativos, enriqueciendo la diversidad y aplicabilidad de los resultados a un escenario amplio y típico de consumo en Bogotá.

Figura 26. Inauguración del parque para perros en el Simón Bolívar



Nota: 23 Tomado de Alcaldía de Bogotá (2018). Bogotá estrena su segundo parque para perros. [Parque para perros en el Simón Bolívar | Bogota.gov.co](#)

Adicionalmente, se recogieron datos en parques vecinales de proximidad que según el IDRD (s.f.) aquellos que “proveen una oferta desconcentrada y diversa de actividades de aprovechamiento del tiempo libre a escala local”, representados con un 8.3% del total de la

muestra, donde se accedió a dueños de mascotas en un contexto comunitario y cotidiano, aportando una perspectiva más cercana a barrios y zonas residenciales.

Figura 27. Parques vecinales en Bogotá



Nota: 24. Tomado de: Alcaldía de Bogotá (s.f.), [¡El verde se toma 15 parques vecinales de Suba! - Jardín Botánico de Bogotá](#).

Finalmente, un 8.5% del cuestionario se distribuyó digitalmente entre familiares y amigos del segmento objetivo, maximizando el alcance a individuos con características demográficas y de consumo afines, y aumentando la muestra sin incurrir en sesgos geográficos o temporales.

Estas medidas estratégicas, fundamentadas en un diseño mixto de muestreo por conveniencia y muestreo intencional, incrementan la validez y la robustez del estudio, ya que abordan tanto contextos especializados como cotidianos de interacción con productos para mascotas. La diversidad en puntos de recolección fortalece la representatividad del universo investigado, permitiendo generar conclusiones consistentes, contextualizadas y aplicables para la toma de decisiones en el desarrollo del modelo de negocio sostenible de PetNatura.

Tabla 41. Encuesta de validación de mercado para PetNatura

Pregunta	Observaciones
1. ¿Cuál es su género?	Pregunta cerrada demográfica para segmentar.
2. ¿Cuál es su edad?	Pregunta cerrada demográfica para segmentar por rangos etarios.
3. Localidad de residencia:	Pregunta cerrada demográfica para identificar ubicación urbana geográfica.
4. ¿Qué tipo(s) de mascota(s) tiene y cuántas?	Pregunta de caracterización para segmentar por especie y número de mascotas.
5. ¿Cuál de las siguientes opciones representa mejor a su núcleo familiar?	Pregunta cerrada demográfica para identificar validez del perfil persona.

6. ¿Cuál es el nivel de ingresos mensuales de su núcleo familiar? (M:millones COP)	Pregunta cerrada demográfica para segmentar por capacidad de gasto.
7. ¿Qué tipo de alimentación le da actualmente a su mascota?	Pregunta cerrada de caracterización para identificar hábitos de consumo.
8. ¿Con qué frecuencia le da snacks (golosinas) o suplementos alimenticios a su mascota?	Pregunta cerrada de caracterización para medir hábitos de compra y uso.
9. ¿Dónde suele adquirir snacks y suplementos para su mascota? (Seleccione los dos canales que más utiliza)	Pregunta cerrada para conocer canales de distribución preferidos.
10. Si existieran snacks o suplementos naturales formulados por expertos, para prevenir o mejorar estas condiciones de salud (ej. digestión, articulaciones, piel), ¿estaría interesado(a) en comprarlos para su mascota?	Pregunta cerrada de validación de interés y disposición de compra.
11. ¿Qué tan importante es para usted que una marca de mascotas demuestre compromiso con la sostenibilidad? (por ejemplo: uso de empaques biodegradables/reutilizables, reducción de huella ambiental, etc.)	Pregunta cerrada de percepción para evaluar la relevancia de la sostenibilidad en la decisión de compra.
12. ¿Confiaría en productos para su mascota recomendados por un chatbot con inteligencia artificial (IA) especializado en nutrición animal?	Pregunta cerrada de validación de confianza en innovación tecnológica.
13. ¿Qué tan relevante sería para usted poder personalizar los snacks o suplementos de su mascota según sus necesidades específicas (por ejemplo: sabor, textura, edad —cachorro o senior— o condiciones de salud como cuidado renal, articular, del pelaje, entre otras)?	Pregunta cerrada de validación de interés en personalización de productos.
14. ¿Qué expectativas tiene de acompañamiento posventa? (Seleccione hasta dos)	Pregunta cerrada para identificar servicios de valor agregado esperados.
15. ¿Qué tan influyente sería para su decisión de compra que una marca establezca alianzas con...?	Pregunta cerrada de validación sobre confianza generada por alianzas estratégicas.
16. ¿Qué tan importante es para usted que los snacks/suplementos naturales sean formulados por expertos y cuenten con certificaciones de calidad?	Pregunta cerrada de validación de relevancia en respaldo técnico y calidad.
17. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar un 5-10% más por productos naturales, funcionales y sostenibles?	Pregunta cerrada de validación de disposición a pagar un sobreprecio.
18. ¿Algún comentario sobre lo que usted espera de productos naturales para su mascota?	Pregunta abierta cualitativa para recoger percepciones y expectativas adicionales.

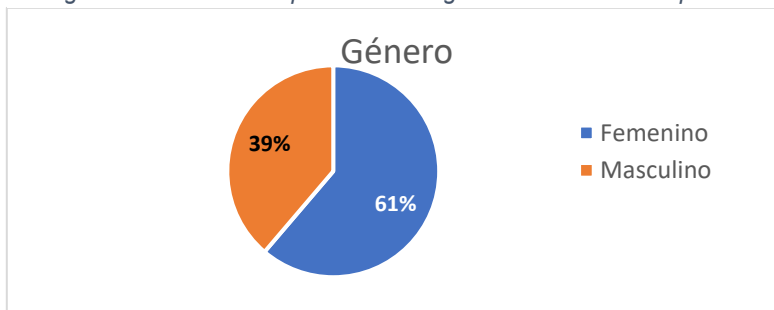
Nota: Elaboración propia 44 adaptado de Malhotra (2008)

Avanzando en el razonamiento, se presenta el paso final del estudio piloto del mercado de acuerdo con los datos cuantitativos categóricos y ordinales, como lo son los datos para: hábitos, preferencias, percepciones y demografía, finalizando con los datos cualitativos abiertos.

El análisis de resultados se realizó con base en la información recopilada de una muestra de 387 participantes, muestra mayor a la básica calculada mediante el modelo Sampieri, Fernández, & Baptista (2014) que fue de 354 personas. Con el fin de obtener una visión integral los datos se organizaron en cuatro categorías principales:

Datos demográficos: Variables estudiadas como género, edad, localidad, tipo de mascota, composición familiar y nivel de ingresos. Estas variables van a permitir segmentar la muestra, perfilar al cliente potencial y analizar diferencias entre subgrupos. Para este tipo de datos se realizó un análisis estadístico descriptivo univariante de los resultados, que según Salafranca (2005) “proporcionará una primera aproximación a la información que nos pueden revelar los datos”. Aquí, se aprecia inicialmente, que el segmento mayoritario al que atenderá PetNatura con una composición del 61% es el género femenino, contra un 39% representado por el género masculino, como se aprecia en la Figura 28:

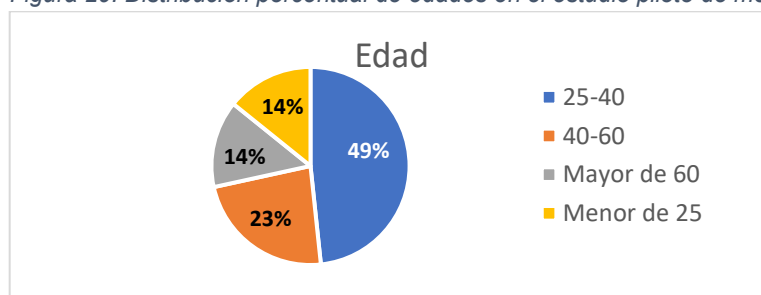
Figura 28. Distribución porcentual de géneros en el estudio piloto de mercado



Nota: Elaboración propia 45

Adicionalmente, el perfilamiento resultante indica que el 72% de los encuestados se encuentra en un rango de edad entre los 25 y los 60 años, aquellos que cuentan con la capacidad adquisitiva propia de las personas que cuentan con una fuente fija de ingresos. Sin embargo, hay un 28% representativo entre las personas menores de 25 y mayores de 60 años, que pueden ser capturadas por el modelo de negocio.

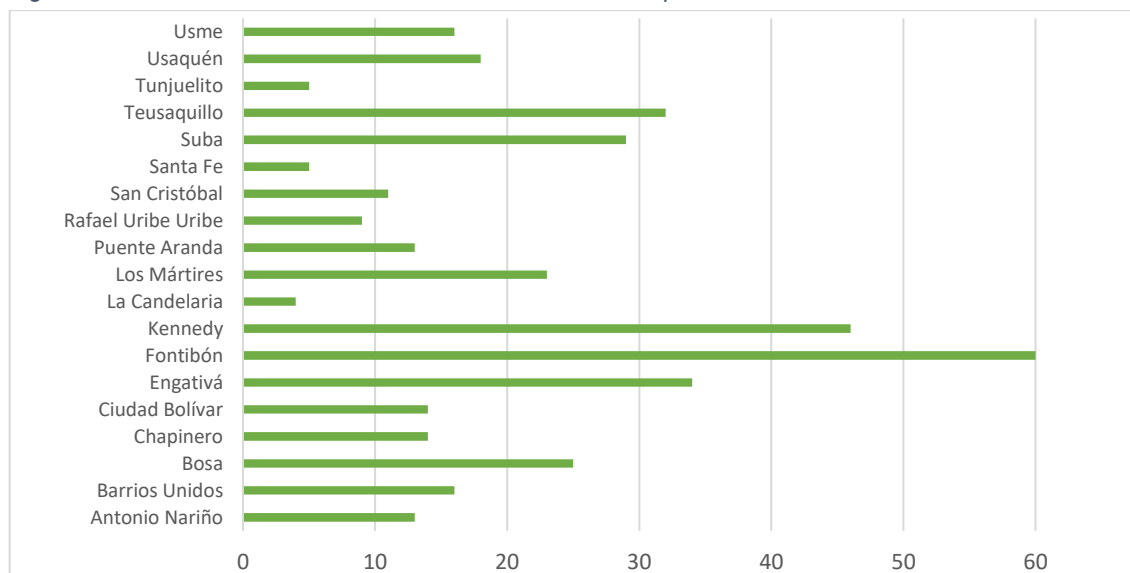
Figura 29. Distribución porcentual de edades en el estudio piloto de mercado



Nota: Elaboración propia 46

Por otra parte, respecto a la localización de los usuarios dentro de la ciudad Bogotá, la estratificación socioeconómica registrada por la Secretaría Distrital de Planeación confirma que el segmento objetivo se concentra principalmente en las localidades compuestas por los estratos 3, 4 y 5 (SDP, 2019) como se aprecia en la Figura 30, tal como se definió desde el inicio del diseño de la idea de negocio. En consecuencia, la ubicación del domicilio comercial en la localidad de Fontibón beneficia la distribución de productos PetNatura en localidades objetivo como: Antonio Nariño, Barrios Unidos, Chapinero, Engativá, Los Mártires, Puente Aranda, Suba, Teusaquillo y Usaquén.

Figura 30. Distribución numérica de localidades en el estudio piloto de mercado

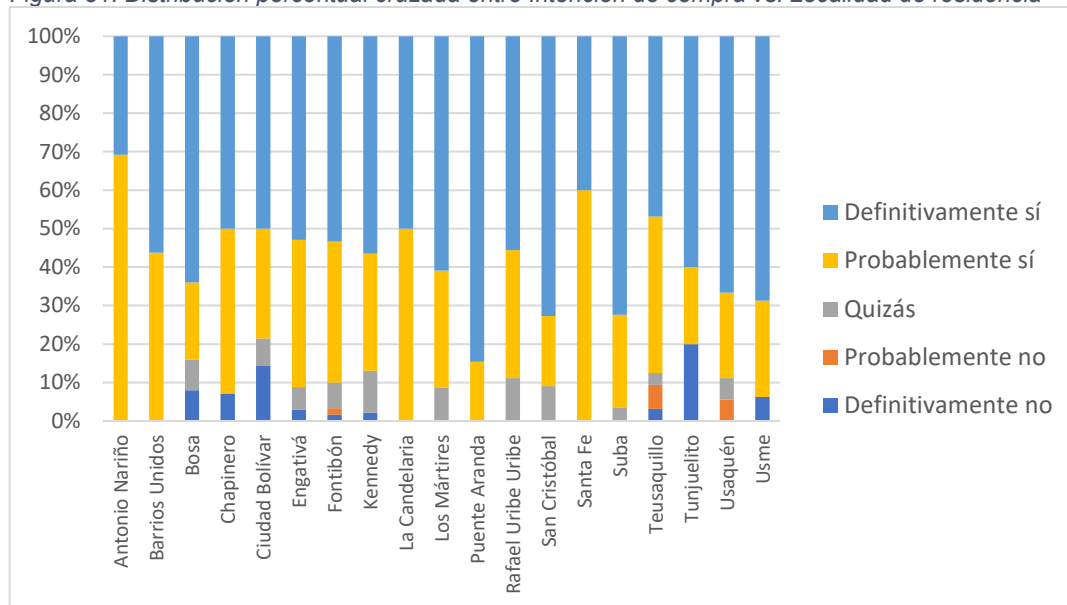


Nota: Elaboración propia 47

No obstante, se realizó un estudio de segmentación cruzada entre la variable demográfica “localidad” versus, la variable de percepción “intención de compra” que está representado en la Figura 31. A fin de revelar la diferenciación entre segmentos objetivo de los no adoptantes (Kotler & Roberto, 1992). De este estudio se resaltan oportunidades en localidades como Bosa, Kennedy, San Cristóbal y Usme, caracterizadas principalmente por los estratos 1 y 2, pues representan una intención de compra para la variable “Definitivamente sí” mayor al 50% y para la variable “Probablemente sí” mayor al 20%. Aunque estos usuarios tienen una menor capacidad adquisitiva en comparación con los estratos medios y medio-altos, no deberán ser

desatendidos, ya que es posible atraerlos mediante estrategias diferenciadas como descuentos o kits accesibles.

Figura 31. Distribución porcentual cruzada entre Intención de compra vs. Localidad de residencia



Nota: Elaboración propia 48

Considerando ahora, el tipo de mascota de los encuestados a partir de la referencia cruzada entre especies y número de mascotas en el hogar (que se representan en la Tabla 26), es posible inferir que, la mayoría de los encuestados tiene al menos un perro y un gato, ya que la mayor frecuencia se encuentra en la intersección de estas variables con 104 respuestas, seguido de una mayoría de encuestados que sólo tienen 1 perro con 93 respuestas. Esto indica que muchos poseen solo un perro o tienen solo una mascota de ambas especies.

Tabla 42. Composición entre especies y cantidad de mascotas en el estudio piloto de mercado

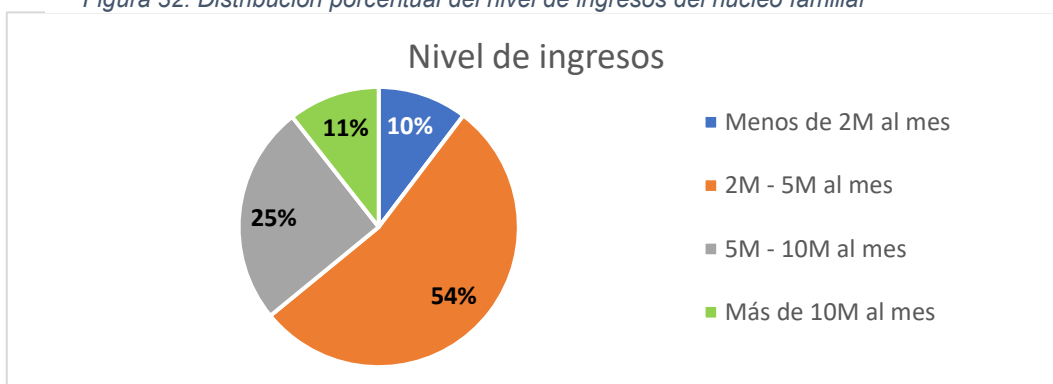
Recuento total	Etiquetas de columna (Gato)				Total general
	(en blanco)	1	2	3 o más	
Etiquetas de fila (Perro)					
(en blanco)	-	20	13	1	34
1	93	104	14	10	221
2	29	38	15	4	86
3 o más	8	16	8	14	46
Total general	130	178	50	29	387

Nota: Elaboración propia 49

En general, la cantidad más común para ambas especies es “1”, seguida por “2”, y finalmente “3 o más” siendo la categoría menos frecuente. Esto sugiere que la mayoría de los hogares cuentan con pocas mascotas.

Volviendo a la segmentación inicial, mediante los datos demográficos recopilados, se analiza ahora el nivel de ingresos familiares mediante la Figura 32. Se observa una concentración notable del 79% en hogares con ingresos mensuales entre 2 y 10 millones de pesos mensuales (54% en el rango de 2 a 5 millones y 25% entre 5 y 10 millones), mientras que un 11% supera los 10 millones. Esto refleja un mercado mayoritariamente orientado a la clase media y media-alta, como se ha mencionado anteriormente, con capacidad de gasto propia del segmento premium.

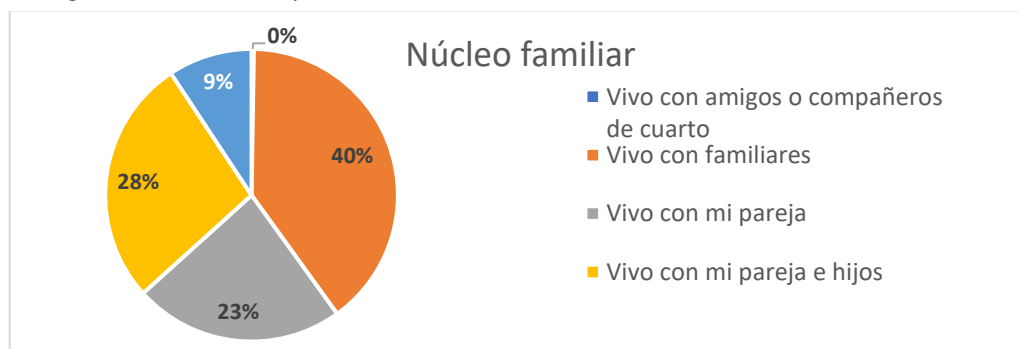
Figura 32. Distribución porcentual del nivel de ingresos del núcleo familiar



Nota: Elaboración propia 50

Respecto a la distribución porcentual del núcleo familiar de los encuestados (Figura 33), se observa que el 91% convive en grupos familiares, frente a un 9% de encuestados que viven solos. Este predominio refleja cómo la prioridad en salud y bienestar dentro del hogar se traslada directamente al cuidado de las mascotas, como se ha mencionado anteriormente.

Figura 33. Distribución porcentual del núcleo familiar

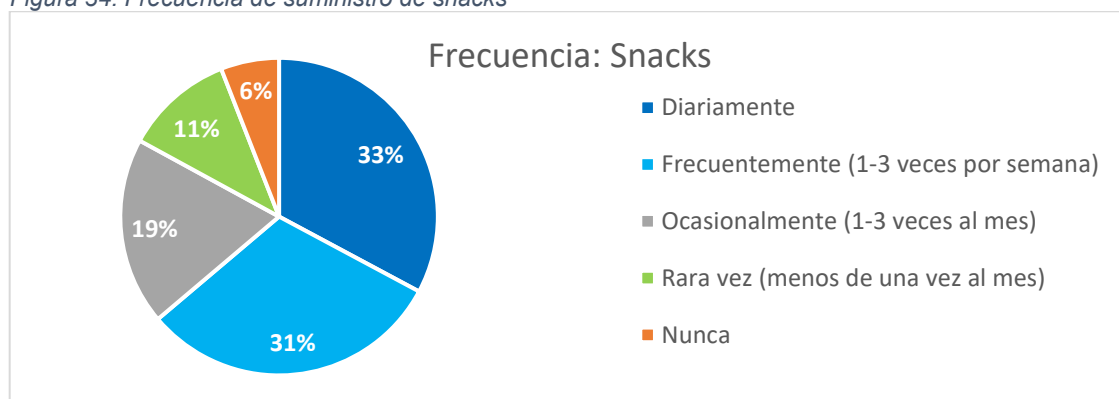


Nota: Elaboración propia 51

Datos de hábitos y uso: Consideran variables como la frecuencia de consumo, los canales de compra y los tipos de alimentación, ofreciendo una visión sobre los comportamientos

actuales y las oportunidades emergentes del mercado. Inicialmente, se realizó un análisis sobre la frecuencia de consumo entre los dos tipos de productos ofrecidos por PetNatura: snacks y suplementos dietarios. En la Figura 34 se observa la preferencia del 64% en el mercado por dar “premios” alimenticios a sus mascotas con frecuencias diarias, y frecuencias entre 1 y 3 veces por semana. En contraste, las bajas frecuencias representan un 17%, donde algunos encuestados reportaban que se debe a dietas restrictivas o condiciones de salud que solicitan un comportamiento dietario rígido.

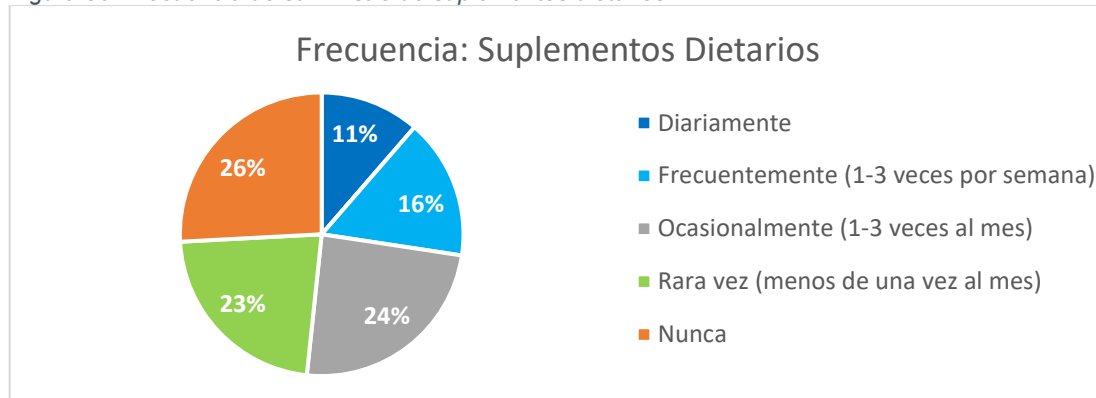
Figura 34. Frecuencia de suministro de snacks



Nota: Elaboración propia 52

Por otro lado, las frecuencias altas de suministro de suplementos dietarios (27%), son considerablemente menores a la frecuencia de suministro de snacks (64%), hipótesis corroborada con el diseño original, que plantea mayores oportunidades en el mercado de snacks funcionales que van a complementar los requerimientos dietarios de la alimentación regular. De acuerdo con la Figura 35 se evidencia, empero la posibilidad de atraer un 73% de bajas frecuencias de suministro de suplementos, con campañas de educación para los clientes sobre los beneficios preventivos de este tipo de productos. Considerando que ese 27% de mercado restante probablemente ya conoce los beneficios terapéuticos de cuidado y recuperación que ofrecen los suplementos alimenticios.

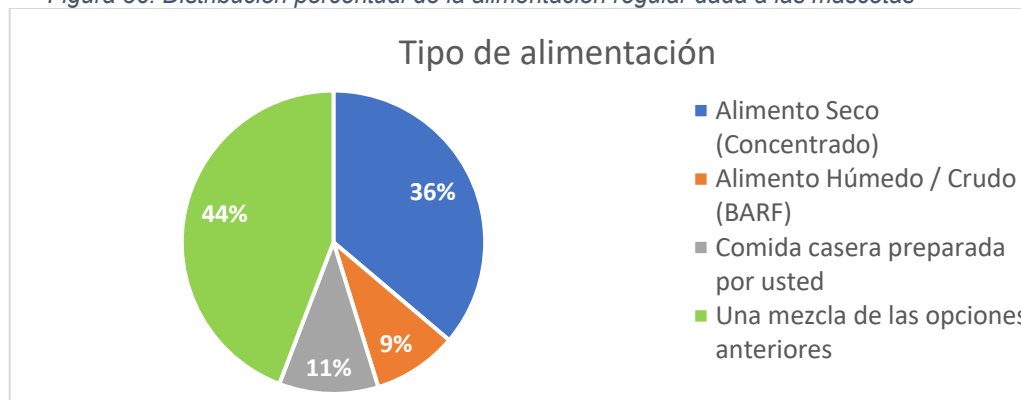
Figura 35. Frecuencia de suministro de suplementos dietarios



Nota: Elaboración propia 53

Seguidamente, se analizó la distribución porcentual entre los tipos de alimentos regulares que dan los tenedores a sus mascotas, como se detalla en la Figura 36. El segmento más grande (44%) corresponde a los usuarios que mezclan ya sea la comida tipo concentrado, o la comida tipo BARF con alimentos naturales comercializados, o preparados y/o cocinados por ellas y ellos mismos. Lo que sugiere que la mayoría de los encuestados no se apegan a un solo tipo de dieta o que no confían en que la comida comercial esté cumpliendo con los requisitos nutricionales y de palatabilidad para su mascota. Seguidamente se encuentra el "Alimento seco (concentrado)" con 36%, "Comida casera preparada por usted" con 11%, y "Alimento Húmedo / Crudo (BARF)" con 9%. Esta distribución evidencia la diversidad de hábitos alimenticios en el grupo estudiado, donde predomina la flexibilidad en la dieta sobre una preferencia exclusiva por el alimento seco o húmedo

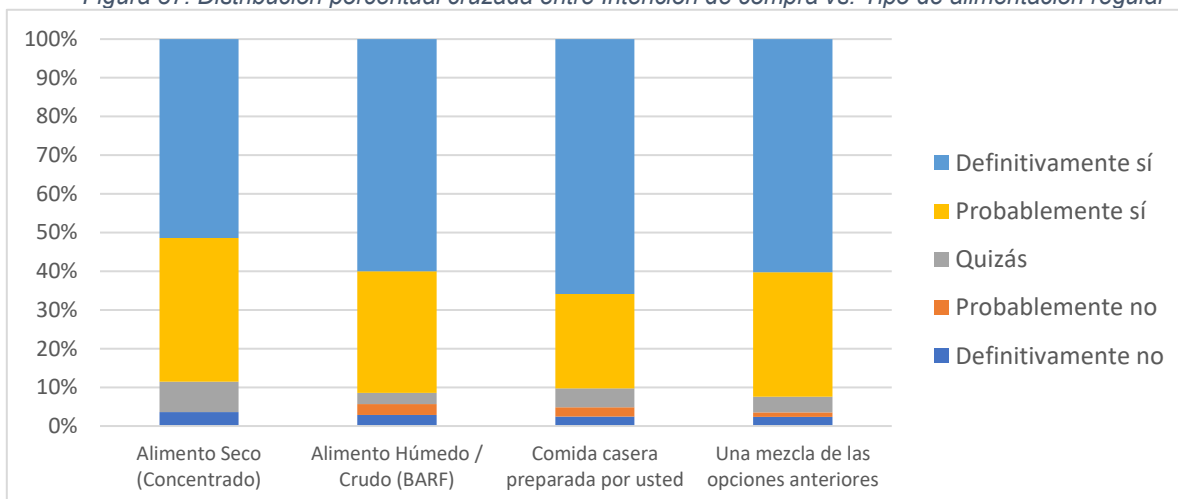
Figura 36. Distribución porcentual de la alimentación regular dada a las mascotas



Nota: Elaboración propia 54

Para analizar a un mayor detalle, La Figura 37 representa una distribución cruzada entre la Intención de compra y el Tipo de alimentación regular. Todas las columnas muestran que las respuestas positivas "Definitivamente sí" y "Probablemente sí" son predominantes en todos los cuatro tipos de alimentación, sugiriendo altas intenciones de compra independientemente de la dieta habitual. Sin embargo, se observa que la proporción del segmento de "Definitivamente sí" tiende a ser más alto en quienes eligen la Comida casera, y ligeramente menor en quienes suministran Alimento Seco Concentrado). Cabe resaltar, que las variables "Quizás", "Probablemente no" y "Definitivamente no" permanecen significativamente bajas en comparación a la variables de medición de intención positiva de compra, indicando una tendencia favorable en el segmento analizado.

Figura 37. Distribución porcentual cruzada entre Intención de compra vs. Tipo de alimentación regular

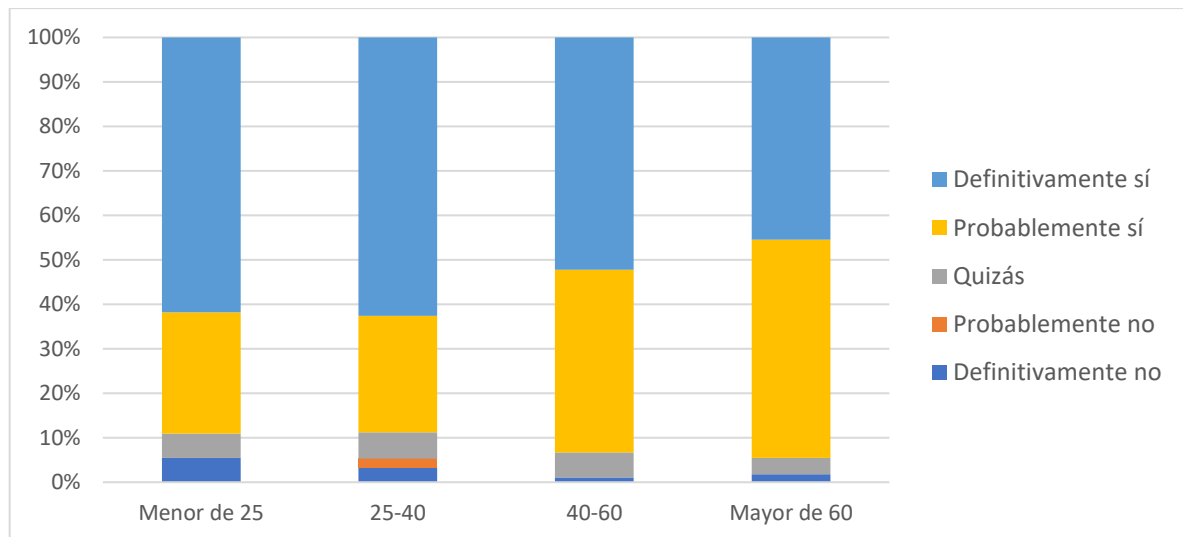


Nota: Elaboración propia 55

Se evidencia, además, el efecto que tiene la edad sobre la intención de compra de los encuestados (Figura 38), ya que en los rangos de edad menores de 25 y de 25 a 40 años, la mayoría expresa una intención firme de compra, con un alto porcentaje que responde "Definitivamente sí". En contraste, para los grupos de edad más avanzados (40-60 y mayor de 60), aunque todavía existe un porcentaje considerable de intención positiva, disminuye la proporción de respuestas "Definitivamente sí" y aumenta la categoría "Probablemente sí", especialmente en el grupo de adultos mayores a 60 años que tiene una proporción aproximada equitativa de respuestas categóricas positivas. Las respuestas negativas y neutrales se

mantienen bajas en todos los rangos etarios. Esto sugiere que la intención de compra es más contundente entre los adultos jóvenes y jóvenes, mientras que en las edades más avanzadas la certeza disminuye, reflejando quizás mayor cautela o indecisión en esos segmentos.

Figura 38. Distribución porcentual cruzada entre Intención de compra vs. Edad

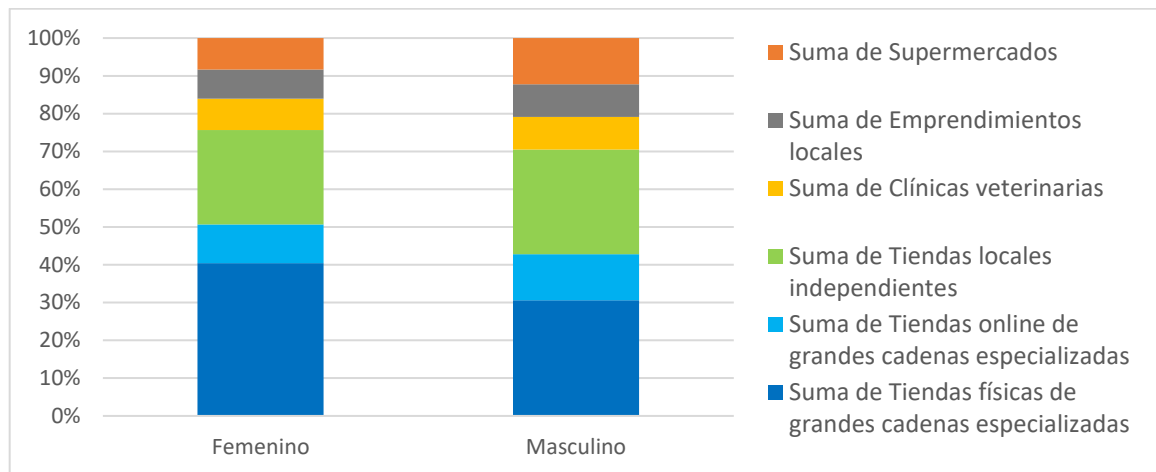


Nota: Elaboración propia 56

Para finalizar con la categoría de hábitos y usos, se hace necesario estudiar qué canales de distribución representan oportunidades estratégicas para el modelo de negocio. Para ello, se implementaron dos referencias cruzadas entre las variables demográficas representativas: Género y Edad, como se muestra respectivamente en las figuras 39 y 40. Aquí, se puede evidenciar, que, tanto para todas las categorías de Género, como para las categorías de Edad, los canales de distribución preferidos son las Tiendas físicas de grandes cadenas especializadas, y las Tiendas locales independientes, también físicas. Hipótesis igualmente validada, en el segmento clave Género: Femenino (61%) y Edades entre 25 y 60 años (72%).

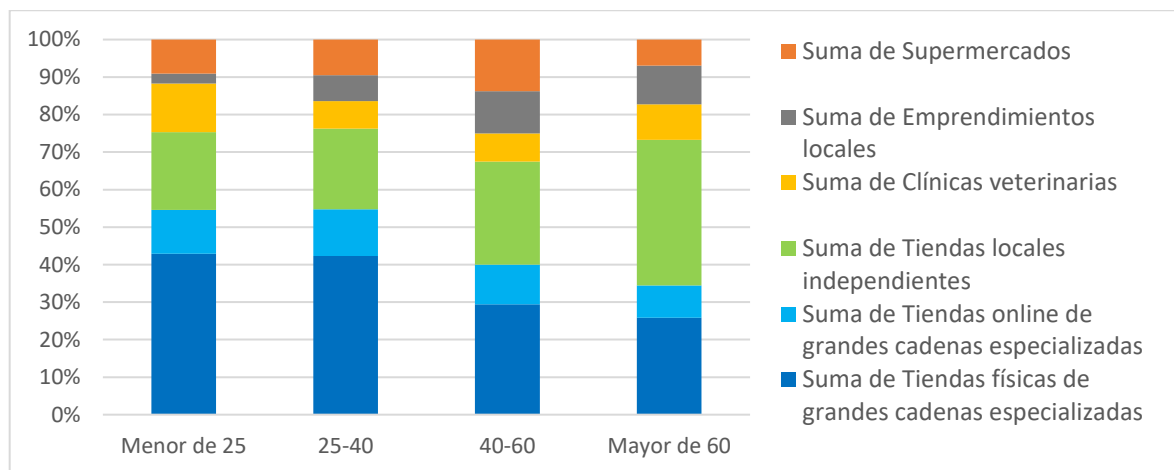
Empero, el siguiente canal con mayor representatividad fueron las Tiendas online de las grandes cadenas especializadas, atendiendo la consolidación de las compras por internet que se ven reforzadas por factores como la búsqueda de precios competitivos, la conveniencia de entregas rápidas, la confianza en las empresas de logística, la calidad del empaque y las garantías de autenticidad, así como la asociación con causas sociales, aspectos que están impulsando el comercio digital en alimentos para mascotas. (Liu, 2023).

Figura 39. Distribución porcentual cruzada entre Canales de distribución vs. Género



Nota: Elaboración propia 57

Figura 40. Distribución porcentual cruzada entre Canales de distribución vs. Edad



Nota: Elaboración propia 58

Percepción y valoración: Esta categoría evalúa variables como el nivel de importancia asignado a atributos como tecnología, sostenibilidad, personalización, certificaciones y disposición a pagar un mayor precio. Aspectos que permiten medir la aceptación y los factores diferenciadores de la propuesta de valor de PetNaturra.

En primer lugar, para evaluar el nivel de relevancia de la variable sostenibilidad en la disposición de compra (Tabla 28), se tiene el 80% de las personas considera extremadamente importante, o muy importante que su compra tenga un impacto positivo en la sostenibilidad en su dimensión ambiental.

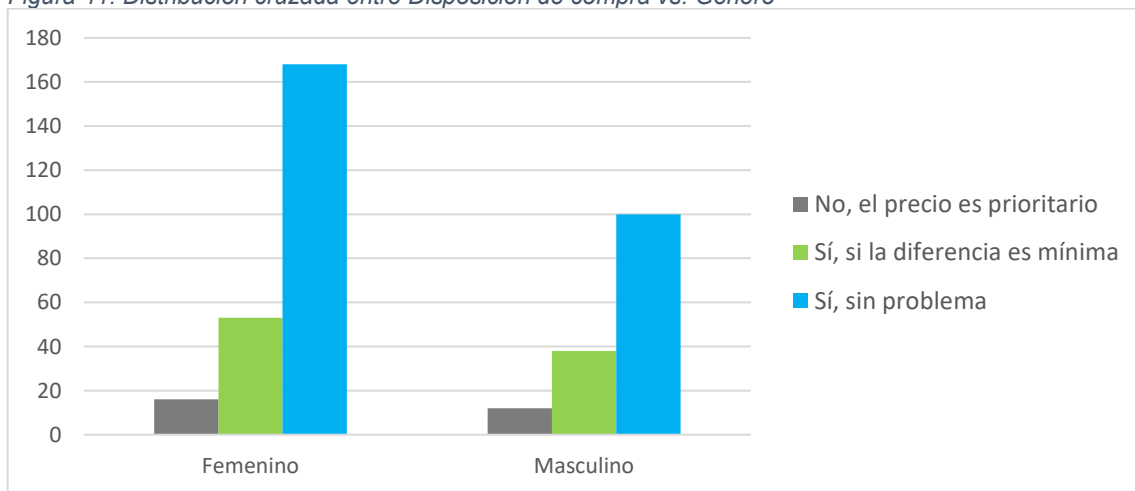
Tabla 43. Distribución porcentual de la importancia de la sostenibilidad en la disposición de compra

Variable de nivel de percepción	Cantidad	Porcentaje
Extremadamente importante	169	44%
Muy importante	141	36%
Moderadamente importante	58	15%
Nada importante	5	1%
Poco importante	14	4%
Total general	387	100%

Nota: Elaboración propia 59

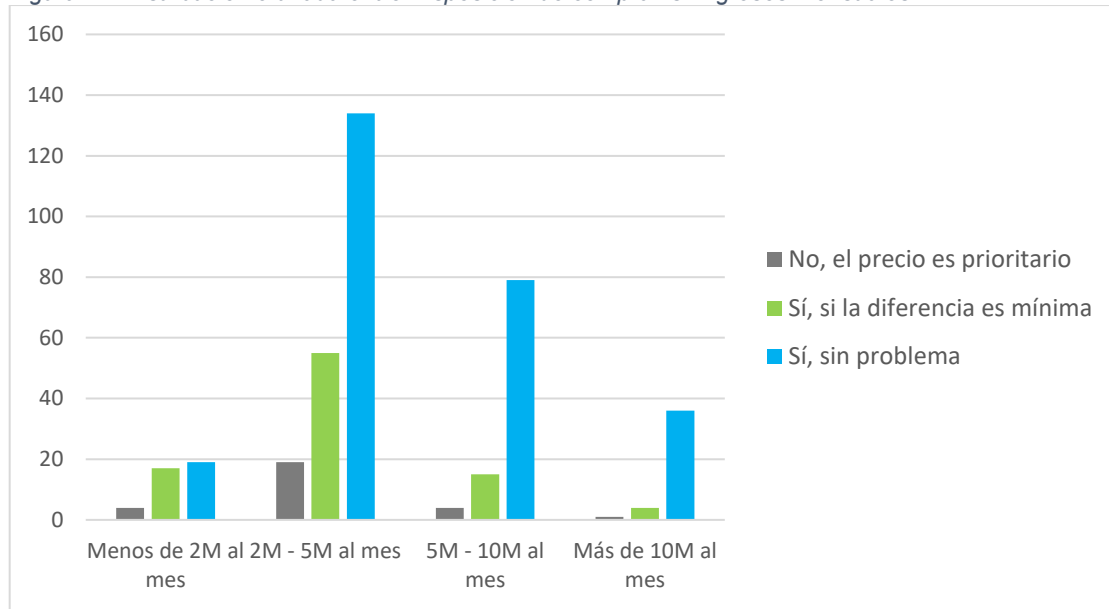
Por otra parte, analizando la disposición de los usuarios a pagar más por un producto que incluya atributos como ingredientes naturales, ingredientes funcionales y que, además, sean sostenibles, se realizaron análisis de distribución cruzada entre con dos categorías demográficas: Género e Ingresos mensuales, como se muestra en las figuras 41 y 42 respectivamente. Se evidencia, que para la segmentación objetivo: Género Femenino representado por un 61% e Ingresos mensuales entre 2 y 10 millones de pesos, hay una mayor disposición a pagar entre un 5 y un 10% de más por productos que contengan atributos funcionales, naturales y sostenibles. En contraste, y como se mencionaba en el análisis para los encuestados “rescatistas”, las personas con ingresos menores a 2 millones de pesos colombianos representan una dispersión menor en esta disposición de compra a un costo mayor en los productos con atributos adicionales, lo que refuerza la idea de captarlos con precios y descuentos atractivos.

Figura 41. Distribución cruzada entre Disposición de compra vs. Género



Nota: Elaboración propia 60

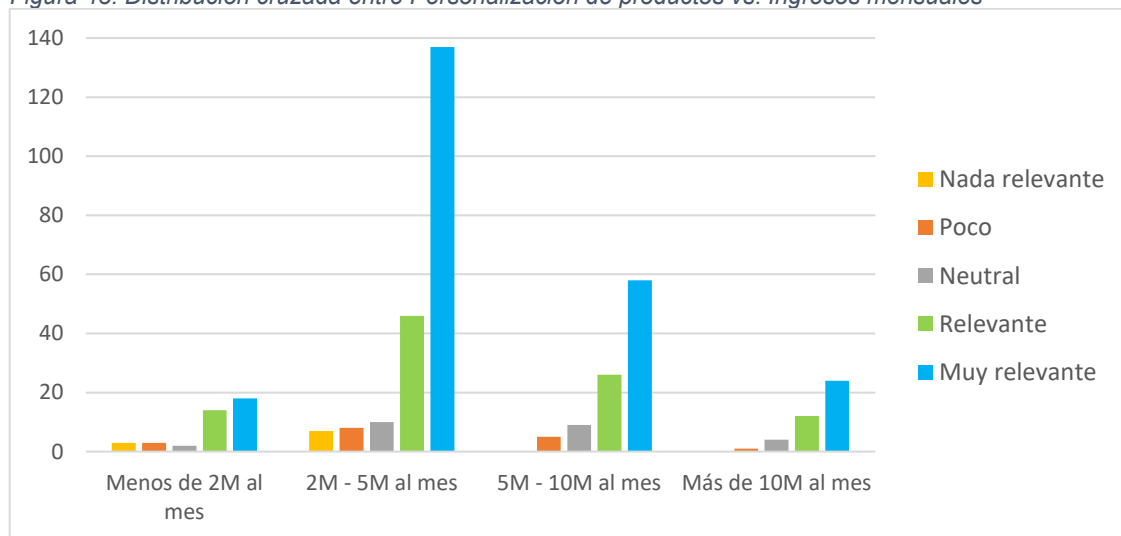
Figura 42. Distribución cruzada entre Disposición de compra vs. Ingresos mensuales



Nota: Elaboración propia 61

Algo semejante sucede, al realizar el análisis cruzado con la variables de personalización de los productos, que, como se muestra en la Figura 43, para el segmento prioritario a atender, caracterizado por recibir ingresos mensuales entre 2 y 10 millones de pesos (79% del total encuestado), y para los segmentos menos representativos, este atributo del modelo de negocio de PetNatura representa una respuesta positiva (“Relevante” y “Muy relevante”) en aproximadamente el 86% del público.

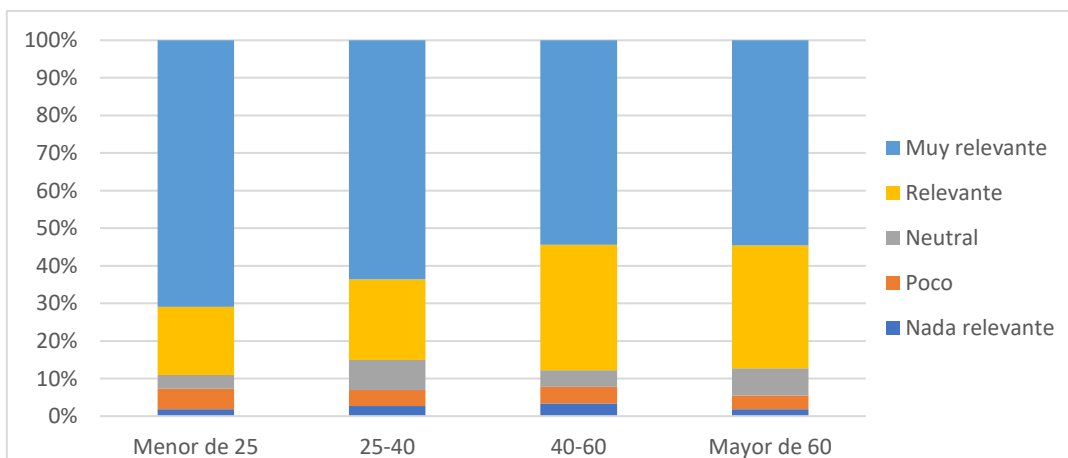
Figura 43. Distribución cruzada entre Personalización de productos vs. Ingresos mensuales



Nota: Elaboración propia 62

La Figura 44 evidencia una tendencia uniforme en la valoración positiva del atributo de personalización de productos entre los diferentes grupos etarios. En todos los rangos de edad, más del 80% de los encuestados lo considera entre “Relevante” y “Muy relevante”, destacando una percepción favorable generalizada hacia este componente del modelo PetNatura. Aunque el grupo de encuestados mayor a 40 años presenta una ligera mayor concentración en las respuestas “Relevante”, el segmento joven (menores de 25 años) muestra un mayor peso en “Muy relevante”, lo que sugiere una sensibilidad superior hacia la personalización como factor diferenciador. En conjunto, estos resultados confirman que la personalización constituye un atributo transversalmente valorado por los consumidores, independiente de la edad.

Figura 44. Distribución porcentual cruzada entre Personalización de productos vs. Edad



Nota: Elaboración propia 63

Comentarios abiertos: Se recopilaban a través de la última pregunta realizada a los encuestados: *¿Algún comentario sobre lo que usted espera de productos naturales para su mascota?* Ya que las variables van a aportar información cualitativa que enriquece la interpretación de los datos, capturando matices, motivaciones y expectativas no contempladas en preguntas cerradas. Para lo cual, se implementaron dos tipos de análisis cualitativo, el primero, el análisis temático que como lo mencionan Braun & Clarke (2006) “es un método para identificar, analizar y reportar patrones (temas) dentro de los datos. Organiza y describe mínimamente su conjunto de datos con detalles (ricos)”.

Por otro lado, el segundo tipo de análisis realizado es el análisis de contenido con el fin de generar categorías, frecuencias y dominios de conceptos clave que permitan comparar aspectos comunes y diferentes, así como la intensidad de estos entre los grupos (Catalán, 2026). Cabe mencionar que la lectura y análisis de los 387 datos por volumen y especificidad, fue realizado mediante la inteligencia artificial *Perplexity - AI Companion* (2023). Y para ahondar en el estudio, se realiza un comparativo posterior entre las percepciones y concepciones contra las variables demográficas Género y Edad de los encuestados.

Inicialmente, conforme al análisis temático para el género masculino, correspondiente al 39% del total de encuestados, se encuentran 8 temas principales en relación a la pregunta:

- Calidad: Siendo el tema más recurrente, se relaciona con la importancia de que el producto tenga registro ICA, y se producido con ingredientes promocionados.
- Salud: Referido a que los productos no afecten la salud, sean saludables y nutritivos, y promuevan bienestar.
- Naturalidad: Relacionado con productos naturales, sin químicos ni aditivos tóxicos, y con ingredientes frescos para mejorar la nutrición.
- Palatabilidad: La importancia de un producto grato al paladar y que guste a la mascota.
- Transparencia: Refiere a la transparencia en los ingredientes y la información de los productos no sea engañosa.
- Confianza: Incluye aspectos como certificación, soporte y registro ICA verídico.
- Beneficios adicionales: Productos con ventajas extras como limpieza dental o accesorios.
- Compromiso social y sostenibilidad: Interés en la sostenibilidad, labor social y procesos éticos y ecológicos en la elaboración.

De manera análoga, al análisis temático para el género femenino, correspondiente al 61% del total de encuestados, se encuentran 7 temas principales en relación a la pregunta:

- Calidad y confianza: Se destaca una alta preocupación por que los productos sean de buena calidad, confiables, con ingredientes garantizados y libre de químicos o conservantes artificiales.
- Naturalidad verbalizada literalmente: Muchos comentarios insisten en que los productos sean realmente naturales, 100% libres de aditivos dañinos, y con certificación o transparencia en los ingredientes.

- Salud y nutrición: Gran énfasis en que los productos nutran, ayuden a la salud general de la mascota, especialmente para cuestiones específicas como salud renal, estómagos sensibles o mascotas longevas.
- Transparencia y responsabilidad social: Se espera información clara, rastreabilidad de ingredientes, compromiso ético y responsabilidad social corporativa.
 - Características de consumo: Importancia de que los productos sean palatables, variados en sabores y formatos, con precio justo y accesible.
 - Servir a necesidades específicas y beneficios adicionales: Algunos comentarios desean beneficios funcionales como vitaminas, cuidado dental, alimentos para diferentes etapas o condiciones (senior, alergias).
 - Accesibilidad y experiencia de compra: Se señalan expectativas sobre facilidades en la compra, muestras gratis, presentación en diferentes cantidades y alianzas de salud veterinaria.

Como se puede apreciar, existen factores comunes en las percepciones sobre productos naturales para las mascotas entre ambos géneros (calidad, confianza, salud y transparencia). Sin embargo, también se observan factores disímiles notables. Mientras el género masculino se interesa por beneficios adicionales, compromiso social y sostenibilidad, el género femenino, muestra una preocupación más amplia y mucho más específica por aspectos prácticos relacionados con la experiencia de compra, la accesibilidad, y la variedad de ingredientes y productos, especialmente en función de las condiciones de salud que buscan prevenir o mejorar en sus animales de compañía. Estas diferencias pueden estar influenciadas por roles sociales y expectativas culturales que moldean las prioridades y el enfoque de cada género hacia el cuidado de las mascotas, con el género masculino orientado hacia características más estructurales, y el género femenino hacia una experiencia integral y detallada de calidad y servicio al cliente. Este enfoque, además, se refleja en una mayor disposición del género femenino a pagar por productos premium, asociada a su mayor involucramiento emocional con las mascotas (Park & You, 2023), como lo confirma el análisis de distribución cruzada entre Disposición de compra y Género (Figura 40).

En último lugar, luego de analizar los patrones cualitativos y sus contextos, se analizó la frecuencia de aparición de las categorías de acuerdo a la edad de los encuestados como se ilustra en la Tabla 29.

Tabla 44. Análisis cualitativo de contenido con categorías y frecuencias vs. Rangos de edad

Categoría / Grupo edad	Menores de 25 años	25 a 40 años	40 a 60 años	Mayores de 60 años
Calidad	Alta frecuencia. Enfoque en calidad real, ingredientes y certificación.	Muy alta. Calidad con registro y confianza.	Moderada-alta. Calidad e innovación con énfasis en efectos saludables.	Muy alta. Calidad y certificación priorizadas.
Salud y Nutrición	Moderada. Prioridad en salud y seguridad, preocupación por químicos.	Alta. Enfoque en salud, bienestar, nutrición específica para condiciones.	Alta. Especial atención a condiciones crónicas, longevidad, nutrición.	Moderada-alta. Salud y nutrición importantes.
Naturalidad	Moderada. Insistencia en productos 100% naturales y sin químicos.	Alta. Fuerte demanda de naturalidad y sin aditivos dañinos.	Moderada. Naturalidad mencionada, pero con énfasis en características concretas.	Moderada. Naturalidad y ausencia de químicos.
Transparencia	Baja-moderada. Solicitan claridad, certificación, muestra gratis.	Moderada-alta. Transparencia e información detallada demandada.	Moderada. Transparencia y reputación confiable valoradas.	Alta. Demandan máxima transparencia y etiquetado claro.
Confianza	Moderada. Confiabilidad del producto es clave.	Moderada. Confianza en marca y certificación.	Moderada-baja. Mencionada con menor intensidad que otras categorías.	Moderada. Confianza vinculada a soporte veterinario y respaldo.
Palatabilidad / Consumo	Baja-moderada. Sabor y aceptación mencionados puntualmente.	Moderada. Palatabilidad valorada con variedad de sabores y formatos.	Baja. Menos foco en palatabilidad.	Baja. Menor énfasis en este aspecto.
Beneficios adicionales	Baja. Vitaminas, salud dental y funciones extras poco mencionadas.	Moderada. Beneficios extras y servicios como alimentos personalizados.	Moderada. Enfoque en beneficios específicos para longevidad y bienestar.	Baja. Menos expresados en comentarios.
Accesibilidad / Experiencia	Baja. Muestras gratis, precios y accesibilidad escasos.	Moderada. Compra fácil, muestras y variedad valorados.	Baja. Aspectos de compra menos mencionados.	Baja. Distribución y accesibilidad poco enfatizadas.

Nota: 25 elaborado por Perplexity - AI Companion (2023) para la muestra de 387 datos cualitativos

Se puede observar que la calidad, salud y naturalidad son categorías transversales y prioritarias en todos los rangos etarios, pero con distintas intensidades y matices según la edad,

mientras que la transparencia es más importante conforme avanza la edad de los encuestados, y la confianza que les generan los productos es prácticamente equitativa para todos los grupos. Las categorías con menores frecuencias para los encuestados, independientemente de la edad son la palatabilidad, los beneficios adicionales y la accesibilidad y experiencia de compra, empero, generan aportes valiosos para mejorar el acercamiento al cliente. Estos resultados respaldan la segmentación estratégica en productos, marketing y comunicación para ajustarse a las preocupaciones y valores predominantes en cada grupo generacional.

Anexo 12. Proyección de la demanda – PetNatura

A continuación, se presentan las presupuestaciones y supuestos que dieron origen a las proyecciones de ventas del simulador financiero:

1. Dimensionamiento de los ingresos: Para realizar la proyección de ventas se tienen los siguientes supuestos base:
 - Como se determinó en el estudio de mercado, la macrosegmentación de clientes de PetNatura corresponde a personas a clase media y clase media-alta, por lo que el público objetivo pertenecerá a los estratos 3, 4 y 5.
 - Dado que los datos más recientes de la Encuesta Multipropósito del DANE corresponden a los años 2021, 2017 y 2014, y este instrumento proporciona la información sobre el número de hogares bogotanos con perros y gatos necesaria para estimar la demanda de los productos, se realizaron proyecciones con base en la tasa de crecimiento anual de la población en Bogotá, utilizando los datos más actualizados disponibles (DANE, 2025).
 - Total de hogares en Bogotá: 2.936.800 (DANE, 2022)
 - Distribución por estrato en Bogotá: Estrato 3: 34% (998.512 hogares), Estrato 4: 11% (323.048 hogares), y Estrato 5: 5% (146.840 hogares) (DANE, 2025).
 - Porcentaje de hogares con mascotas en Bogotá: 590.297 (40.2% del total) (DANE, 2022).
 - Porcentaje de hogares con perros: 388.415 (65.8%), con gatos: 257.960 (43.7%) (DANE, 2022).
 - Tasa de penetración de mercado (PetNatura): 0.7%.
 - Distribución de compras por producto: Validada mediante el estudio piloto de mercado, donde la frecuencia de suministro es mayor en snacks que en suplementos, se estima una distribución de suplementos dietarios del 27% para NutriSalsa Topper Alimenticio

y Booster Digestivo en Polvo, con una participación del 60% y 40% respectivamente, teniendo en cuenta la distribución de ventas por especie reportada por America Retail (2024) y la composición hogares-mascota reportada por el DANE (2022). Para los snacks, igualmente, gracias al estudio piloto de mercado se determinó que el 64% de los encuestados suministran estos productos con regularidad, por lo que al igual que los suplementos, tienen una participación 60-40 para perros-gatos en los productos Pasabocanis y Felisbotanas Bocados Funcionales. Finalmente, gracias a la identificación de un microsegmento menor al 12% de los encuestados con intención de compra y que además es sensible al precio, se asume con un 9% restante de distribución de compra para kits con descuento.

- Frecuencia de compra: Para determinar el número de unidades vendidas por año de cada producto, se asume un factor de recompra en relación con los resultados del estudio piloto de mercado, para los suplementos se designaron 4 compras/año, para los snacks 6 compras/años y finalmente para los kits 3 compras/año.

Tabla 45. Cálculo de la demanda para PetNatura

Hogares Estrato 3 al 5 con mascota (40,2%)	590.297
Hogares con perro (65,8%)	388.415
Hogares con gato (43,7%)	257.960
Hogares Estrato 3 al 5 con perro y/o gato	646.375
Tasa de penetración inicial	0.70%
Clientes potenciales en Bogotá a captar (0.7% del total de hogares con mascota)	4.525

Nota: Elaboración propia 64

Tabla 46. Proyección de venta de cantidades por producto

Producto	Precio de Venta COP	% estudio piloto	Hogares	Unidades Vendidas / año	Ingreso anual COP
NutriSalsa Topper Alimenticio (450 mL)	\$ 65.000,00	27%/60%	733	2932	\$ 190.577.203,82
Booster Digestivo en Polvo (250g)	\$ 58.000,00	27%/40%	489	1955	\$ 113.369.003,30
Pasabocanis Bocados Funcionales (100 g)	\$ 35.000,00	64%/60%	1737	10425	\$ 364.865.757,74
Felisbotanas Bocados Funcionales (100 g)	\$ 35.000,00	64%/40%	1158	6950	\$ 243.243.838,49
Kit de perros (Suplemento+Snack)	\$ 95.000,00	9%/60%	244	733	\$ 69.633.978,32
Kit de gatos (Suplemento+Snack)	\$ 89.000,00	9%/40%	163	489	\$ 43.490.695,23
Total Ventas		TOTAL	4525	23483	\$ 1.025.180.476,91

Nota: Elaboración propia 65

Anexo 13. Recursos de trabajo y servicios

Tabla 47. Detalle de Gastos Fijos

Servicios Públicos

Rubro	Costo Mensual (COP)	Costo Anual (COP)	Justificación
Electricidad	\$ 850.000,00	\$ 10.200.000,00	Consumo equipos técnicos, de distribución (vehículo eléctrico), iluminación y computadores.
Agua	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00	Uso en sanitarios y limpieza básica.
Gas Natural	\$ 70.000,00	\$ 840.000,00	Cocina
Total	\$ 1.070.000,00	\$ 12.840.000,00	Fuente: JCFarma SAS
Telefonía e Internet			
Rubro	Costo Mensual (COP)	Costo Anual (COP)	Justificación
Líneas Móviles	\$ 96.000,00	\$ 1.152.000,00	3 líneas corporativas con datos para equipo comercial y logístico.
Internet Empresarial	\$ 110.000,00	\$ 1.320.000,00	Banda ancha de 100 Mbps (soporta IA, CRM y operaciones en la nube). Movistar Telecomunicaciones
Total	\$ 206.000,00	\$ 2.472.000,00	
Papelería, Impresiones, Seguridad, Aseo			
Rubro	Costo Mensual (COP)	Costo Anual (COP)	Justificación
Material de Oficina	\$ 300.000,00	\$ 3.600.000,00	Papel, tóner, carpetas, bolígrafos, etc.
Impresiones	\$ 200.000,00	\$ 2.400.000,00	Etiquetas, documentos legales, material promocional.
Servicio de seguridad y alarmas	\$ 250.000,00	\$ 3.000.000,00	Teleprotección Colombia
Aseo corporativo	\$ 1.500.000,00	\$ 18.000.000,00	Casalimpia Colombia
Total	\$ 1.750.000,00	\$ 27.000.000,00	
Pólizas de Seguro			
Rubro	Costo Mensual (COP)	Costo Anual (COP)	Justificación
Responsabilidad Civil	\$ 600.000,00	\$ 7.200.000,00	Cobertura por daños a terceros o clientes.
Inventario y Equipos	\$ 400.000,00	\$ 4.800.000,00	Protección contra robo, incendio o daños a productos almacenados.
Ciberseguridad	\$ 300.000,00	\$ 3.600.000,00	Protección de datos de clientes y sistemas digitales.
Total	\$ 1.300.000,00	\$ 15.600.000,00	Seguros Sura

Nota: Elaboración propia 66

Anexo 14. Gestión de calidad de productos PetNatura

A continuación, se encuentran los formatos para las Especificaciones Técnicas de Calidad de Productos, y los manuales detallados de Procedimientos para el Plan de Muestreo y Auditorías al Maquilador, siguiendo normas colombianas para alimentos de animales.

Tabla 48. Especificaciones Técnicas de Calidad de Productos

Especificaciones técnicas para análisis microbiológico según United States Pharmacopeia (USP)			
Parámetro	Producto en Polvo	Producto Líquido	Producto Sólido

Recuento aerobios mesófilos (UFC/g)	< 1 x 10 ⁴	< 1 x 10 ⁴	< 1 x 10 ⁴
Recuento hongos y levaduras (UFC/g)	< 1 x 10 ³	< 1 x 10 ³	< 1 x 10 ³
Coliformes totales	Ausencia	Ausencia	Ausencia
<i>Staphylococcus aureus</i>	Ausencia	Ausencia	Ausencia
<i>Salmonella sp.</i>	Ausencia	Ausencia	Ausencia
<i>Escherichia coli</i>	Ausencia	Ausencia	Ausencia
Especificaciones técnicas para análisis fisicoquímico según United States Pharmacopeia (USP)			
pH	6.0-7.0	6.5-7.5	6.0-7.0
Densidad (g/mL)	N/A	0.95-1.05	N/A
Sales mineralizadas (mg/kg)	500-1200	400-1000	600-1300
Humedad (%)	8-12	85-90	10-15
Especificaciones técnicas para contenido nutricional según United States Pharmacopeia (USP)			
Proteínas	Según especificación técnica	Según especificación técnica	Según especificación técnica
Grasas	Según especificación técnica	Según especificación técnica	Según especificación técnica
Fibras	Según especificación técnica	Según especificación técnica	Según especificación técnica

Nota: Elaboración propia 67

Manual Procedimiento: Plan de Muestreo

Objetivo: Garantizar que las muestras sean representativas para verificar la calidad en materia prima, producto en proceso y producto terminado.

Alcance: Aplicable a todas los lotes de productos fabricados.

Procedimiento:

1. Selección de Lote: Identificar cada lote con código único.
2. Tamaño de muestra: Ajustado según tamaño del lote, pero garantizando mínimo el 1% del lote o al menos 3 unidades, basados en normativa ICA (Resolución 1500/2007).
3. Método de muestreo: Aleatorio sistemático para asegurar representatividad.
4. Frecuencia muestreo:
 - Materia prima: Cada lote recibido.
 - Producto en proceso: Cada lote o por turno.
 - Producto terminado: Cada lote antes de liberación.
5. Registro: Todo muestreo debe registrarse en formato digital y físico con fecha, hora, operador y condiciones.
6. Registro de certificados de laboratorio: Recibir muestras bajo condiciones que preserven integridad (refrigerado, protegido de contaminación), con los certificados de laboratorio acreditado del maquilador.

7. Evaluación de resultados: Comparar con especificaciones dadas por USP y normativas nacionales; cualquier desviación debe generar alerta para acción correctiva.

Manual Procedimiento: Auditoría al Maquilador

Objetivo: Verificar cumplimiento de estándares de calidad, POES, normatividad ICA aplicable en procesos del maquilador y el contrato de acuerdos de calidad con el maquilador que establecen las penalizaciones por incumplimiento y los protocolos a seguir en caso de un producto no conforme.

Procedimiento:

1. Preparación: Revisar contratos, POES, registros previos y planificar agenda.
2. Ejecución:
 - Inspección física de instalaciones y procesos.
 - Revisión documental: POES, registros de control, reportes de análisis.
 - Revisión del cumplimiento normativo ICA y Ministerio de Agricultura.
 - Muestreo aleatorio de productos para análisis microbiológicos y fisicoquímicos.
 - Entrevista a personal clave.
3. Informe: Documentar hallazgos, no conformidades, recomendaciones y plazos para ajustes.
4. Seguimiento: Auditoría de verificación post corrección.

Frecuencia: Auditorías trimestrales o según evaluación de riesgo.

Matriz de gestión de riesgos: Producción por maquila y cadena de suministro

Tabla 49. Matriz de gestión del riesgo

Categoría	Riesgo específico	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Estrategias de mitigación	Responsable
Calidad y certificaciones	Incumplimiento de estándares de calidad por parte del maquilador	Baja	Alto	Medio	- Auditorías trimestrales in situ - Especificaciones técnicas detalladas en contrato - Muestreo aleatorio por lote	Veterinario Nutricionista + Gerente General
Capacidad productiva	Sobre capacidad del maquilador principal	Bajo	Medio	Medio -bajo	- Plan de producción trimestral compartido - Stock de seguridad del 15%	Gerente General
Continuidad operativa	Parada técnica no planificada del maquilador	Baja	Alto	Medio	- Contrato de respaldo con segundo maquilador - Póliza de seguro por pérdida de producción	Gerente General
Materias primas críticas	Escasez o aumento de precio de ingredientes clave	Media	Alto	Medio -alto	- Múltiples proveedores por categoría - Stock de seguridad de 30 días	Asistente Administrativo Contable

Cumplimiento regulatorio	Pérdida de certificaciones ICA del maquilador	Baja	Alto	Medio	- Verificación mensual de vigencia de certificados - Cláusula contractual de mantenimiento de certificaciones	Gerente General
Costo y precios	Aumento unilateral de costos de maquila	Medio	Alto	Medio -alto	- Contratos a precio fijo por 12 meses - Cláusula de renegociación indexada a IPC - Análisis trimestral de benchmarking	Asistente Administrativo Contable
Logística y entrega	Incumplimiento de tiempos de entrega	Medio	Alto	Medio -alto	- SLA con penalizaciones por retraso - Seguimiento diario de producción - Rutas de distribución alternas	Asistente Administrativo Contable
Propiedad intelectual	Uso indebido de fórmulas o procesos	Bajo	Alto	Medio	- Acuerdos de confidencialidad robustos - Protección de know-how crítico	Gerente General

Nota: Elaboración propia 68

Plan de desarrollo de múltiples proveedores

Tabla 50. Proveedores de Materias Primas por Categoría


Categoría materia prima	Proveedor principal	Proveedor secundario	Proveedor terciario	Estrategia de abastecimiento
Proteínas cárnicas	Carnes Frías San Martín Ltda	Carnes Frigoarrayanes	Famipollo Distribuidora de Pollo y Cárnicos	50% principal, 30% secundario, 20% terciario
Vegetales y funcionales	Frutiagro	Alimentos NUTRICOL SAS	Cayena Frutos Deshidratados sas	60% principal, 40% secundario
Aditivos y suplementos	Madretierra	Discrodoba	Discolproquimicos LTDA	70% principal, 30% secundario
Envases y empaques	RPM Colombia	Segurpack	Distrienvases Armol Plastics Ltda	80% principal, 20% secundario

Nota: Elaboración propia 69

Anexo 15. Evidencias de verificación marcaría y registros asociados

A continuación, se presentan las evidencias de verificación marcaría y los registros asociados a la familia de marcas bajo la titularidad de Aura María Castro Baquero.

Figura 47. Apartados de la Resolución INVIMA 2025036022 del 13 de agosto de 2025 que concede el Registro Sanitario de Alimentos RSA-0720-2025 bajo la marca filial BoostNatura



República de Colombia
Ministerio de Salud y Protección Social
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA

RESOLUCIÓN Nro. 2025036022 del 13 de agosto de 2025
Por la cual se concede un RSA (Riesgo - Alto)
RSA Registro Sanitario (Riesgo Alto): cinco años

El Director de Alimentos y Bebidas del INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS INVIMA, en ejercicio de las facultades legales conferidas en el Decreto 2078 de 2012, con base en lo previsto por la Ley 9a. de 1979, Ley 1755 de 2015, Resolución 2674 de 2013 modificada por la Resolución 3168 de 2015 y la Resolución 719 de 2015

Autorización No: RSA-0720-2025
Modalidad: Fabricar y vender
Producto: ALIMENTO NATURAL EN POLVO FORTIFICADO CON VITAMINA E, B1, B2, B3 Y B6
Varietades: AVENA POLVO, ALMIDON DE MAIZ, SALVADO DE TRIGO, PSYLLIUM, POLVO DE ALCACHOFA, POLVO DE APIO, POLVO DE CURCUMA, POLVO DE LINAZA, ALOE VERA EN POLVO, TE VERDE SIN CAFEINA, POLVO ESPIRULINA, POLVO BERENJENA, COLAGENO HIDROLIZADO, BIOTINA, SABOR NATURAL, GOMA XHANTAN, CITRATO DE MAGNESIO, CLORURO DE MAGNESIO., : AVENA POLVO, ALMIDON DE MAIZ, SALVADO DE TRIGO, PSYLLIUM, POLVO DE ALCACHOFA, POLVO DE LINAZA, POLVO DE PAPAYA, POLVO DE PITAYA, TE VERDE SIN CAFEINA, CALOSTRO BOBINO, POLVO DE CIRUELAS, POLVO DE PIÑA, SABOR NATURAL, FOS, OMEGA 3, GOMA XHANTAN, CITRATO DE MAGNESIO, LACTOBACILLUS COAGULANS, ZINC, AVENA POLVO, ALMIDON DE MAIZ, SALVADO DE TRIGO, CASEINATO DE CALCIO, POLVO DE RESVERATROL, POLVO DE BOROJO, POLVO DE UVA, POLVO DE MACA, BIOTINA, TREONINA, SABOR NATURAL, OMEGA 3, GOMA XHANTAN, AVENA POLVO, ALMIDON DE MAIZ, CASEINATO DE CALCIO, POLVO DE JENGIBRE, POLVO DE CURCUMA, POLVO DE BOROJO, ISOFLAVONAS DE SOYA, COLAGENO HIDROLIZADO, POLVO DE MACA, BIOTINA, TREONINA, SABOR NATURAL, CITRATO DE POTASIO, PIRIDOXINA, OMEGA 3, GOMA XHANTAN, CLORURO DE MAGNESIO, ON, JRCARE, GOLD FIBER, PEQU3, SKIN AIR, GLOWUP, R MONY, R4 DIANCE, ZENMODE, BOOST NATURA, BOOST NATURA VITALITE, NATURA FOCUS, NATURA COGNIT, BOOST NATURA DIGEST, BOOST NATURA HARMONY, BOOST NATURA SHIELD, BOOST NATURA MOBILITY, BOOST NATURA FLEX, BOOST NATURA MOVE, BOOST NATURA JUNIOR, BOOST NATURA PETIT, BOOST NATURA MINI, BOOST NATURA GLOW, BOOST NATURA RADIANCE, BOOST NATURA ZEN

Presentación(es) comercial(es): 10.00 - 50,000.00 Gramos
Titular(es): TALLER NATURA
Fabricante(s): JC FARMA SAS (Fabricante tercero) - Plantas: JC FARMA SAS

ARTÍCULO SEGUNDO: El producto debe cumplir con los requisitos sanitarios que le sean aplicables en materia de rotulado de alimentos de conformidad con lo dispuesto en la Resolución 5109 de 2005, Resolución 810 de 2021 y demás normativa aplicable, si es el caso.

ARTÍCULO TERCERO: La autorización de comercialización otorgada en el presente acto administrativo quedará sujeta a revisión posterior por parte de la Dirección de Alimentos y Bebidas del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - Invima, de acuerdo con lo previsto en la Resolución Invima 2025029546 DE 18 DE JULIO DE 2025.

Nota: 28. Certificación expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA.