

**Plan de negocio para crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de
dieta BARF para mascotas en la ciudad de Cali**

Angie Lizeth Satizabal Vásquez



Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

MBA Administración de Empresas

Santiago de Cali

2025

**Plan de negocio para crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de
dieta BARF para mascotas en la ciudad de Cali**

Angie Lizeth Satizabal Vásquez

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magíster en
Administración de Empresas

Director del trabajo de grado:

María Clara Guzmán de Enríquez

Profesora

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

MBA Administración de Empresas

Santiago de Cali

2025

Santiago de Cali, 22 de enero de 2025

Doctor

FABIAN OSORIO TINOCO

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Cali

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “PLAN DE NOGOCIO PARA CREAR UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE DIETA BARF PARA MASCOTAS EN LA CIUDAD DE CALI”

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



ANGIE LIZETH SATIZABAL VASQUEZ

CEDULA 1144040717

Santiago de Cali, 22 de enero de 2025

Doctor

FABIAN OSORIO TINOCO

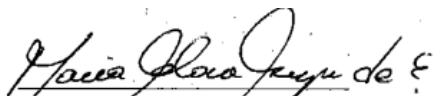
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “PLAN DE NEGOCIO PARA CREAR UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE DIETA BARF PARA MASCOTAS EN LA CIUDAD DE CALI.”, Realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: ANGIE LIZETH SATIZABAL VASQUEZ cédula 1144040717, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



MARIA CLARA GUZMÁN DE ENRÍQUEZ

Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de
julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

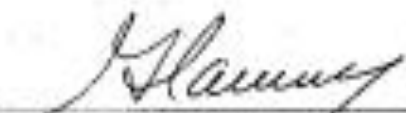
**"PLAN DE NEGOCIO PARA CREAR UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
DIETA BARF PARA MASCOTAS EN LA CIUDAD DE CALI."**

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas".



Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano

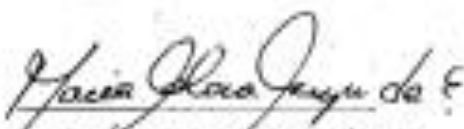
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados



Diana Catherine Peralta Granados
Jurado



María Clara Guzmán de Enriquez
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 22 de enero de 2025

Agradecimientos

“Agradezco a la Pontificia Universidad Javeriana por su invaluable apoyo en mi formación académica. De igual manera, celebro el profesionalismo y conocimiento de mi tutora.

Por último, pero siempre en primer lugar, extiendo palabras de gratitud a mis padres, esposo e hijo a quienes les deseo una larga vida para disfrutar de la cosecha que has sembrado en mi educación”.

Tabla de Contenido

Resumen.....	17
Abstract.....	18
Introducción	19
1. Descripción de la oportunidad.....	21
1.1. Antecedentes	21
1.2. Contexto	22
1.3. Identificación de la oportunidad.....	23
1.4. Idea de negocio	26
1.5. Propuesta de negocio.....	26
1.6. Conocimientos y capacidades de los miembros del proyecto	28
1.7. Problema	28
1.8. Objetivos	31
1.8.1. Objetivo general del plan de negocio	31
1.8.2. Objetivos específicos	31
1.9. Justificación y motivación de la idea	32
2. Estudio de mercado	34
2.1. Segmento del mercado	34
2.2. Metodología de la investigación de mercado	36
2.2.1. Tipo de investigación	36
2.2.2. Método de investigación	36
2.2.3. Técnicas de investigación	36
2.2.4. Cálculo del tamaño de la muestra y población.....	37
2.2.5. Criterios inclusión.....	39

2.2.6. Criterios de exclusión	40
2.2.7. Procesamiento de la información	40
2.3. Resultados del estudio de mercado	40
2.3.1.2. Conclusiones de la encuesta.....	51
2.3.2. Resultados de la entrevista	54
2.3.2.1. Análisis cualitativo de la entrevista.	55
2.3.2.2. Conclusión de la entrevista a veterinarios..	58
2.3.2.3. Resultados de la entrevista a un competidor.	59
2.3.2.4. Discusión de la entrevista al competidor	60
2.3.2.5. Conclusión de la entrevista.....	62
3. Análisis de inteligencia competitiva	65
3.1. Análisis externo	65
3.1.1. Análisis PESTEL.....	65
3.1.1.1. Político	65
3.1.1.2. Económico.	66
3.1.1.3. Social.....	68
3.1.1.4. Tecnológico.....	70
3.1.1.5. Legal.	71
3.1.2. Conclusión análisis PESTEL	77
3.1.3. Cinco fuerzas de Porter	78
3.1.3.1. Amenaza de nuevos competidores.	79
3.1.3.2. Poder de negociación de los clientes.	80
3.1.3.3. Poder de negociación de los proveedores.	81
3.1.3.4. Conclusión análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	85
3.2. Propuesta base	86
4. Propuesta de la Estrategia del Negocio.....	91
4.1. Misión	91
4.2. Visión.....	91
4.3. Declaración de la estrategia.....	92
4.3.1. Objetivo estratégico	92
4.3.2. Alcance de la estrategia	92

4.3.3.	Ventaja: Propuesta de valor para el cliente	92
4.3.4.	Ventaja: Sistema de actividades	93
5.	Estrategia de mercadeo	94
5.1.	Tamaño del mercado.....	94
5.2.	Objetivo de mercadeo	95
5.3.	Productos y servicios.....	95
5.3.1.	Productos	95
5.4.	Marca.....	95
5.5.	Manifiesto de marca.....	97
5.6.	Canales	98
5.7.	Estrategia de comunicaciones de mercadeo.....	98
5.7.1.	Objetivos de comunicación.....	98
5.7.2.	Diagnóstico comunicacional.....	99
5.7.3.	Definición de la audiencia	99
5.7.4.	Plan de comunicaciones.....	100
5.7.5.	Canales utilizados.....	100
5.7.6.	Plazos.....	101
5.7.7.	Medición de resultados	101
5.8.	Estrategia de precios	101
5.9.	Presupuesto de mercadeo y ventas	102
5.9.1.	Costos de diseño	102
5.9.2.	Estimación de los ingresos por ventas para al menos tres años.....	105
5.9.3.	Presupuesto de mercadeo	105
6.	Diseño técnico u operativo	107
6.1.	Reconocimiento de los recursos clave del negocio.....	109
6.1.1.	Recursos o activos tangibles.....	109
6.1.2.	Recursos o activos intangibles.....	109

6.1.3.	Establecimiento de los requerimientos de materia prima e insumos	109
6.1.4.	Presupuesto de inversión y gastos de operación.....	110
7.	Diseño organizacional y forma legal	112
7.1.	Modelo organizacional.....	112
7.2.	Cargos y responsabilidades	112
7.3.	Estudio de referenciación salarial.....	113
7.4.	El tipo de sociedad a constituir	113
7.5.	Presupuesto de gastos de operación.....	114
7.5.1.	Gastos de constitución y permisos de operación	114
7.5.2.	Gastos de la operación mensual de la nómina.....	116
8.	Análisis de viabilidad financiera	117
8.1.	El monto de las inversiones y sus tiempos.....	117
8.2.	Ingresos y estimación de su crecimiento	117
8.3.	Los egresos en el tiempo.....	118
8.4.	Tasa de descuento calculado Valor Presente Neto VPN.....	120
8.5.	Viabilidad del negocio desde la determinación de la T.I.R.	122
8.6.	Análisis de sensibilidad	125
8.6.1.	Escenario optimista.....	125
8.6.2.	Escenario pesimista.....	126
9.	Conclusiones.....	128
9.1.	El proceso	128
9.2.	El resultado	128
	Referencias.....	131
	Anexos.....	136

Lista de Tablas

Tabla 1 Ficha técnica universo	41
Tabla 2 Lista de entrevistados	54
Tabla 3 Datos del competidor entrevistado	59
Tabla 4 Entrevista al competidor pregunta 1.....	60
Tabla 5 Entrevista al competidor pregunta 2.....	60
Tabla 6 Entrevista al competidor pregunta 3.....	60
Tabla 7 Entrevista al competidor pregunta 4.....	60
Tabla 8 Entrevista al competidor pregunta 5.....	60
Tabla 9 Entrevista al competidor pregunta 6.....	61
Tabla 10 Entrevista al competidor pregunta 7.....	61
Tabla 11 Entrevista al competidor pregunta 8.....	61
Tabla 12 Entrevista al competidor pregunta 9.....	61
Tabla 13 Factores económicos que impactan en la empresa.....	68
Tabla 14 Matriz PESTEL.....	78
Tabla 15 Barreras de entrada mercado de alimento BARF	79
Tabla 16 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	85
Tabla 17 Plan de comunicación con el modelo See – Think – Do – Care	100
Tabla 18 Productos	102
Tabla 19 Flujo de egresos	104
Tabla 20 Estimación de ingresos.....	105
Tabla 21 Costos fijos y variables de comercialización	106
Tabla 22 Costos variables.....	106
Tabla 23 Recursos o activos tangibles	109

Tabla 24 Costos variables totales.....	109
Tabla 25 Presupuesto de inversión	110
Tabla 26 Gastos de operación mensual	111
Tabla 27 Cargos y responsabilidades	112
Tabla 28 Referencia salarial.....	113
Tabla 29 Gastos de constitución	114
Tabla 30 Gastos de operación de la nómina	116
Tabla 31 Presupuesto de inversión	117
Tabla 32 Flujo de ingresos.....	118
Tabla 33 Flujo de egresos	119
Tabla 34 Tasa Interna de Retorno TIR	123

Lista de Figuras

Figura 1 Así se mueve el mercado para las mascotas	24
Figura 2 Fórmula para cálculo tamaño de muestra FINITA	37
Figura 3 Cálculo tamaño de muestra FINITA	38
Figura 4 Edad de los encuestados	42
Figura 5 Estrato socio económico según lugar de residencia de los encuestados.	42
Figura 6 Posesión de mascotas	43
Figura 7 Tipo de mascota que tienen los encuestados	44
Figura 8 Frecuencia de compra de comida para mascotas de los encuestados	44
Figura 9 Tipo de comida que compran los encuestados para sus mascotas	45
Figura 10 Encuestados dispuestos a pagar dieta BARF	46
Figura 11 Importancia de los siguientes factores a la hora de comprar la comida de la mascota	47
Figura 12 Frecuencia de compras por internet de alimento para mascotas.....	48
Figura 13 Conocimiento de la dieta BARF a base de Salmon y frutas	48
Figura 14 Conocimiento de la dieta BARF Horneada a base de pechuga de pollo	49
Figura 15 Atributos y aceptación de comprar una Salsa Orgánica a base de frutas para complementar y dar sabor especial al alimento de la mascota.....	50
Figura 16 Cinco fuerzas de Michael Porter	79
Figura 17 Empresas inscritas en actividad económico 1090	82
Figura 18 Número de empresas que producen alimento para mascotas	82
Figura 19 Tamaños de empresas	83
Figura 20 Empresas jurídicas en Cali	83

Figura 21 Análisis de la competencia	84
Figura 22 Logotipo de la empresa	96
Figura 23 Círculo dorado de marca	97
Figura 24 Pasillo del cliente tienda virtual	107
Figura 25 Flujo del proceso de la tienda virtual	108
Figura 26 Estructura organizacional	112
Figura 27 Fórmula para el cálculo de viabilidad	121

Lista de Anexos

Anexo A Población objetivo	136
Anexo B Encuesta Aplicada	137
Anexo C Entrevista aplicada para competidor Maskott nutrición natural Diet	140
Anexo D Entrevista aplicada para médicos veterinarios de Cali	141
Anexo E Canvas	142
Anexo F Opciones de logotipo	143
Anexo G Preguntas a los veterinarios encuestados	144
Anexo H Entrevista a competidor	147

Resumen

El plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de la dieta BARF se enfoca en la salud y bienestar de las mascotas en Cali, Colombia. Se identifica un mercado objetivo compuesto por residentes de Cali, con edades entre 18 y 50 años, pertenecientes a estratos socioeconómicos del 3 al 6, quienes priorizan la alimentación orgánica para sus mascotas. A través de un análisis exhaustivo, se establece que las redes sociales, específicamente Instagram y Facebook, serán los canales principales para alcanzar a esta audiencia.

Además, el plan de negocio incluye objetivos claros, como generar un 20% de las ventas totales proyectadas a través de canales virtuales para el año 2029 y alcanzar 3,000 seguidores en ambas plataformas sociales. En este contexto, se discuten las estrategias de comunicación utilizando el modelo See-Think-Do-Care, que busca guiar a los clientes desde la toma de conciencia hasta la fidelización. Por otro lado, se realiza una entrevista a competidores del sector, donde se destacan factores como el precio y la calidad de la fórmula como determinantes en la elección del producto por parte de los consumidores. Asimismo, se menciona la importancia de la publicidad digital y el boca a boca en la promoción de la dieta BARF.

En las conclusiones del trabajo, se resalta que existe una demanda significativa dispuesta a adoptar la dieta BARF, lo que indica una oportunidad de mercado considerable. Además, se concluye que la viabilidad financiera, técnica y comercial del proyecto es sólida, lo que permite prever un impacto positivo en la comunidad, incluyendo la generación de empleo y la posibilidad de realizar donaciones a fundaciones dedicadas al bienestar animal. En resumen, el trabajo no solo busca establecer un negocio rentable, sino también educar a los dueños de mascotas sobre los beneficios de una alimentación más saludable y natural.

Palabras clave: Dieta BARF, Salud, Bienestar, Comercialización, Redes sociales.

Abstract

The business plan for the creation of a company dedicated to the production and marketing of the BARF diet focuses on the health and well-being of pets in Cali, Colombia. A target market is identified, consisting of residents of Cali, aged between 18 and 50 years, belonging to socioeconomic strata from 3 to 6, who prioritize organic food for their pets. Through an exhaustive analysis, it is established that social networks, specifically Instagram and Facebook, will be the main channels to reach this audience.

In addition, the business plan includes clear objectives, such as generating 20% of total projected sales through virtual channels by 2029 and reaching 3,000 followers on both social platforms. In this context, communication strategies are discussed using the See-Think-Do-Care model, which seeks to guide customers from awareness to loyalty. On the other hand, an interview is conducted with competitors in the sector, where factors such as price and quality of the formula are highlighted as determining factors in the choice of the product by consumers. Likewise, the importance of digital advertising and word of mouth in promoting the BARF diet is mentioned.

In the conclusions of the work, it is highlighted that there is a significant demand willing to adopt the BARF diet, which indicates a considerable market opportunity. In addition, it is concluded that the financial, technical and commercial viability of the project is solid, which allows to foresee a positive impact on the community, including the generation of employment and the possibility of making donations to foundations dedicated to animal welfare. In summary, the work not only seeks to establish a profitable business, but also to educate pet owners about the benefits of a healthier and more natural diet.

Keywords: BARF diet, Health, Well-being, Marketing, Social networks.

Introducción

El mercado de alimentos para mascotas ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por un aumento en la conciencia de los dueños de mascotas sobre la importancia de una alimentación más saludable y natural para sus animales. En este contexto, Dieta Natural Cali surge como una propuesta innovadora en el suroccidente colombiano, con el objetivo de ofrecer productos alimenticios naturales basados en la dieta BARF (Biologically Appropriate Raw Food) para mascotas. La empresa se enfoca en satisfacer la creciente demanda de opciones alimenticias orgánicas y equilibradas que contribuyan al bienestar y salud a largo plazo de los animales.

La propuesta de Dieta Natural Cali se basa en tres líneas de productos diferenciadas: una línea light, una horneada y una salsa orgánica, todas formuladas con ingredientes frescos y de alta calidad. Esta oferta diversificada tiene como propósito adaptarse a las necesidades y preferencias de los dueños de mascotas, quienes buscan opciones naturales que mejoren la calidad de vida de sus animales de compañía.

Además, el negocio se apoya en un modelo de venta digital, que permite a los clientes acceder a nuestros productos de manera fácil y conveniente a través de diferentes canales virtuales como la página web, WhatsApp, Facebook e Instagram. Este enfoque digital no solo facilita el proceso de compra, sino que también fortalece el vínculo con los clientes mediante un servicio personalizado y un programa de lealtad.

Este plan de negocio tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica, financiera y comercial de Dieta Natural Cali, determinando su aceptación en el mercado local y su capacidad de expansión en el futuro. A lo largo de este documento, se abordarán las estrategias clave para introducir y promover la dieta BARF en el mercado de Cali, identificando

oportunidades de crecimiento y los beneficios potenciales tanto para los clientes como para los dueños de mascotas que optan por una alimentación más saludable y natural para sus animales. En este sentido, el análisis detallado de las tendencias del mercado, las preferencias de los consumidores y los aspectos financieros del proyecto proporcionan un panorama claro de las posibilidades que Dieta Natural Cali tiene para convertirse en un referente en el sector de alimentos naturales para mascotas, no solo en Cali, sino también en el resto del país.

1. Descripción de la oportunidad

1.1. Antecedentes

La dieta Biologically Appropriate Raw Food, en adelante BARF, es la práctica de alimentar a los perros, gatos y otros animales domésticos con una dieta principalmente compuesta de alimentos crudos (Billinghurst, 1993). En castellano se utiliza el término ACBA que quiere decir “Alimentos Crudos Biológicamente Apropriados” o “Alimentación Cruda Biológicamente Adecuada”, y está basada en la dieta ancestral de lobos y perros salvaje”.

BARF fue desarrollada por el veterinario australiano Ian Billinghurst. Típicamente se compone de un 40%-50% de huesos carnosos crudos, es decir los huesos con carne y músculo con más del 50% de carne (por ejemplo, cuello, espalda o alas de pollo)¹, 30-40% de carne, 10-15% de vísceras y el 10% de fruta y vegetales, todo ello crudo. Además, se suelen usar complementos como el huevo y suplementos como aceites Omega-3. El Dr. Billinghurst describe el BARF de la siguiente manera:

El BARF es alimentar a los perros en forma apropiada. Su objetivo es maximizar la salud, longevidad, y capacidad reproductiva de los perros y al hacerlo, minimizar la necesidad por intervención de veterinarios. ¿Cómo alimentas apropiadamente a un perro? Dándole la dieta para la que ellos evolucionaron y están diseñados para comer. Las dietas artificiales basadas en cereales causan problemas innumerables de salud. No son lo que tu perro fue programado para comer durante su largo proceso evolutivo.

De acuerdo con Billinghurst (1993), una dieta biológicamente apropiada para un perro es una que consiste en comidas crudas enteras similares a las que los ancestros salvajes de los perros consumían. La comida alimentada debe contener el mismo balance y tipo de ingredientes que se consumían por aquellos ancestros salvajes. Esta comida debe incluir cosas

tales como carne de los músculos, huesos, grasa, vísceras y materiales vegetales, y cualquier otro alimento que sea similar a lo que sus ancestros salvajes consumían.

Ahora bien, la idea de negocio que se presenta viene gestándose desde el año 2015 a cabeza de la emprendedora Angie Satizabal y su padre, Henry Satizabal, quienes decidieron incursionar en el mundo del emprendimiento tras el cierre de un concesionario ubicado en un supermercado en el barrio Guayaquil de la ciudad de Cali. Con los fondos obtenidos de la venta de dicho negocio, optaron por adentrarse en el mercado de alimentos naturales para mascotas, específicamente en la elaboración de la conocida como dieta BARF. Esta decisión surgió con la intención de impactar positivamente en la vida de animales que requerían modificar sus hábitos alimenticios, ofreciendo una alternativa saludable y balanceada.

En este mercado competitivo, la oportunidad está en crear un modelo de negocio, donde es esencial abordar desafíos claves, como el cumplimiento de regulaciones legales, la optimización de la capacidad de producción y logística, la comprensión profunda del mercado local y las preferencias del consumidor, así como la diferenciación efectiva y el posicionamiento claro de los productos. Con un enfoque estratégico y una atención cuidadosa a estos aspectos, el negocio tiene el potencial de convertirse en un referente en la industria de alimentos para mascotas en Cali, satisfaciendo las necesidades de los dueños preocupados por la salud y el bienestar de sus compañeros peludos.

1.2. Contexto

El negocio no dispone de un punto de venta físico, pero ha logrado establecerse en el mercado a través de un modelo de ventas basado en la recomendación directa de clientes familiares, amigos y conocidos. La estrategia inicial se centró en la difusión boca a boca, respaldada por la calidad y beneficios de los productos ofrecidos. Las transacciones comerciales se realizan principalmente a través de plataformas digitales como WhatsApp y

llamadas telefónicas, facilitando así la comunicación con los clientes y permitiendo una atención personalizada.

La logística de entrega de los productos se lleva a cabo mediante un servicio de domicilio tercerizado, siendo esta la modalidad preferida por la mayoría de los clientes. A pesar de ello, existe la opción para aquellos que así lo prefieran de recoger su pedido en el punto de fabricación. Este enfoque en la comodidad y satisfacción del cliente ha contribuido al crecimiento sostenido de la base de consumidores, consolidando la presencia y reputación de la marca en el mercado local.

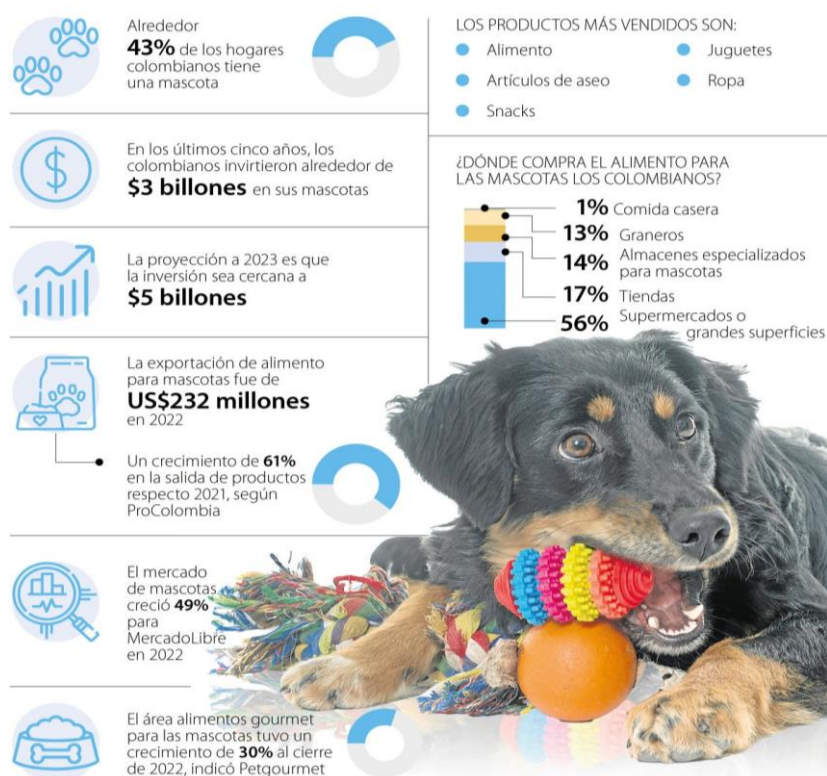
La relación con los proveedores ha sido un aspecto fundamental en la operación del negocio, enfrentando desafíos como escasez de materia prima o incrementos en los precios. Tras experiencias con diversos proveedores como El Galpón, Delichip, Pollos A y El Gran Surtidor, en Dieta Natural Cali es clara la importancia de contar con un portafolio diversificado de proveedores para mitigar riesgos. La pandemia del COVID-19 impactó en la relación con algunos proveedores, llevando a la búsqueda de nuevas opciones como Mercamio, Cantina La 15 y Bit Pollo para garantizar la disponibilidad y precio adecuado de la materia prima. En cuanto a las verduras, han mantenido una relación constante con los mayoristas de la Galería de Santa Helena, mientras que la avena en hojuelas se adquiere en el supermercado ARA. Esta diversificación de proveedores ha permitido a Angie y Henry Satizabal asegurar la continuidad de su negocio y adaptarse a las fluctuaciones del mercado.

1.3. Identificación de la oportunidad

Se identifica una oportunidad en el mercado de alimento dieta BARF, dado que se evidencia el incremento e interés por el cuidado y salud de las mascotas en Colombia.

Figura 1

Así se mueve el mercado para las mascotas



Nota. Datos tomados de Sondeo LR

Las mascotas cada vez son más frecuentes en las familias, llegando a niveles muy por encima del promedio histórico. En Estados Unidos, por ejemplo, ahora hay más perros y gatos que niños (Aguilar, 2022).

La Dra. Myriam Acero-Aguilar, experta en salud pública veterinaria de la Universidad Nacional de Colombia, afirma que Colombia no es ajena a esta situación. En su libro "La familia multiespecie", presentado en la FILBo, explora los vínculos entre humanos y animales de compañía

Alrededor del 40% de los hogares colombianos reportan tener al menos un animal de compañía. Esto significa un cambio importante en la demografía del país. Así como una respuesta a la industria de las mascotas, que incentiva a tener una (Aguilar, 2022).

El creciente amor por las mascotas en Colombia representa una oportunidad única para el mercado de alimentos naturales como el BARF. Con el 67% de los hogares colombianos teniendo al menos una mascota y un mercado de productos para mascotas creciendo a un 84.9% en los últimos cinco años, la demanda por opciones alimenticias más saludables y naturales, como el BARF, está en constante aumento. Ciudades como Bogotá, Cali y Medellín, con altas tasas de tenencia de mascotas, se perfilan como mercados clave para este tipo de productos (DANE, 2021).

En este contexto, Dieta Natural Cali se posiciona como una propuesta innovadora para responder a la creciente demanda de productos naturales y saludables para mascotas. Ofrecemos alimentos que priorizan la nutrición balanceada, ingredientes frescos y sin aditivos artificiales, contribuyendo así a la salud y el bienestar de los animales. Nos dirigimos a dueños de mascotas conscientes de la importancia de una dieta saludable y natural, y buscamos ofrecerles soluciones que mejoren la calidad de vida de sus animales de compañía.

La oportunidad de negocio se ha identificado en la creación de una Ruta creada entendiendo que para la propuesta ya se tiene una sólida base en la industria de la dieta BARF desde hace 9 años y se busca expandir hacia el mercado de la dieta horneada y cruda light en Cali, aprovechando el éxito que ya tienen estos productos en la ciudad de Bogotá, donde son comercializados por la empresa **Pixie.Pet** especializados en dieta horneada. En Cali, las empresas que actualmente comercializan la dieta cruda incluyen Dieta Cruda BARF, Barf Max, Bruno Dieta BARF y King of Barf.

Como segunda ruta se considera desarrollar una Ruta descubierta para la creación de una salsa orgánica como complemento para la porción de dieta BARF, basados en los cursos de innovación y creación de valor impartidos en la maestría.

1.4. Idea de negocio

Fundamentado en lo mencionado hasta aquí, nace este concepto, Dieta Natural Cali, donde se contará con dos canales de distribución:

- Canal de ventas Online: Página de internet, WhatsApp, Facebook e Instagram.
- Canal de recoger en punto de fábrica.

Adaptándonos a las nuevas tendencias del mercado y a los cambios en los hábitos de consumo, nuestra tienda de alimentos BARF se expandirá al mundo digital en el segundo semestre de 2025. Con la apertura de nuestra tienda en línea y la activación de nuestras redes sociales, buscaremos ofrecer una experiencia de compra más cómoda y accesible a nuestros clientes. Esta decisión se alinea con la creciente importancia del comercio electrónico y la necesidad de las empresas de estar presentes en los canales digitales.

Se llevará a cabo una investigación estratégica para conocer como estar presente en las redes sociales más importantes, como Instagram y Facebook, cotizando los servicios de un experto en marketing digital. Además, se buscará al aliado Ueniweb en servicios de página web, solicitando cotización de la integración de un sistema de compra en línea con diferentes métodos de pago (PSE, tarjeta de débito o crédito y contra entrega), ya que la página web actual solo ofrece información. Estas acciones sin duda mejorarán la experiencia de nuestros clientes y aumentarán nuestras ventas en línea.

1.5. Propuesta de negocio

Ofrecer tres marcas orientas a la salud de las mascotas, es una propuesta de valor sólida y diversificada. Cada marca está enfocada en los aspectos de la salud y bienestar emocional, brindando así opciones para satisfacer diversas necesidades y preferencias de los dueños de mascotas.

- **Línea LIGHT a base de Salmon y frutas:** Busca contribuir al cuidado de las mascotas puesto que tendrá bajo contenido de grasas.
- **Línea HORNEADA a base de pechuga pollo:** Será una segunda opción, pero para aquellas mascotas que en ocasiones no tienen apetito, y será un producto sano y delicioso para la mascota.
- **Línea de salsa Orgánica:** Será un producto a base de frutas, el cual será el complemento perfecto para la dieta BARF cruda, es un producto innovador porque en el mercado actual, solo venden salsas con trozos de carne ultra procesados.

Propuestas para la estrategia de mercadeo:

Servicio al cliente

Se diseñará un programa de lealtad para todos los clientes, para premiar a los clientes fieles, donde podrán canjear los puntos que han acumulado por sus compras anteriores.

Es una forma pertinente de agradecerles su lealtad y motivarlos a seguir comprando con nosotros, esta iniciativa será un éxito y fortalecerá nuestra relación con los clientes.

Servicio a domicilio Premium

Se establecerá un horario especial para realizar entregas a domicilio fuera de los horarios habituales. Esto brindará mayor flexibilidad a nuestros clientes y les permitirá recibir sus pedidos en momentos más convenientes para ellos, seguro que esta iniciativa será muy apreciada por todos.

Profesionales del talento humano

Se requerirán los servicios de un químico farmacéutico, quien se desempeñará como director técnico del laboratorio, un productor de productos naturales y un médico veterinario para el laboratorio productor de biológicos.

Se cotizarán los servicios de los profesionales mencionados por prestación de servicio, para cumplir con todos los estándares de producción y de esta manera brindar credibilidad a los clientes.

Asesoramiento personalizado

Brindar asesoramiento personalizado a los clientes sobre cómo implementar correctamente la dieta BARF para sus mascotas, adaptándose a las necesidades específicas de cada animal.

1.6. Conocimientos y capacidades de los miembros del proyecto

La trayectoria de Angie Satizabal y de su padre Henry Satizabal en el mundo del emprendimiento ha sido marcada por un aprendizaje continuo a lo largo de ocho años, donde han adquirido experiencia empírica en el mercado sin contar con una estructura organizacional formal. A pesar de no llevar un orden en aspectos clave como contabilidad, proyección de ventas, mercadeo y marco legal, han logrado comprender la dinámica del negocio de alimentos naturales para mascotas. Henry Satizabal, encargado de la adquisición de materia prima, fabricación y venta de los productos, ha contado con el apoyo de su esposa Rosa Vásquez, mientras que Angie Satizabal ha contribuido financieramente al emprendimiento. A pesar de la falta de experiencia previa en este tipo de negocio, han logrado adaptarse y crecer en el mercado.

1.7. Problema

Existen varias razones para crear Dieta Natural Cali; la primera de ellas es desde el punto de vista del mercado, ya que existe una gran oportunidad de negocio en un mercado objetivo importante: De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), en Colombia el 67% de los hogares conviven con al menos un animal de compañía, lo que se traduce en 4,4 millones de familias. A nivel regional, “el mercado de las mascotas en

Colombia ha crecido en un 84,9% en los últimos cinco años y ocupa el cuarto lugar en Latinoamérica detrás de Brasil, México y Chile” (DANE, 2022). Se adiciona:

Las ciudades del país con más cantidad de animales de compañía son Bogotá (25%), Cali (18%) y Medellín (17%), según el DANE. Además, alrededor del 60% de los hogares en el país cuentan con un perro como mascota, mientras que el 22,3% de los encuestados tienen un gato (DANE, 2022).

Situación actual del mercado: En Cali, la tendencia hacia la alimentación natural y saludable no solo está en auge entre las personas, sino también entre los propietarios de mascotas. La dieta BARF está ganando participación como una alternativa a los alimentos procesados y comerciales para mascotas. Sin embargo, a pesar de su creciente participación, existen barreras significativas en la adopción de esta dieta, como la falta de información, el miedo a la seguridad alimentaria y la percepción de costos elevados.

Esto está respaldado por el siguiente artículo del Sr. Account Executive de Kantar Worldpanel, Colombia:

¿Y cómo están alimentando los hogares a sus perritos?

En el mercado de Alimento para mascotas vemos que el 52% de los hogares con perro declararon en el último mes que complementan la dieta de su mascota de comida empacada con alimentos caseros, una manera de hacer rendir más o para suplir necesidades especiales de las dietas.

Analizamos la compra por segmentos:

Hoy la comida seca en forma de concentrado sigue siendo líder en la alimentación de perros, pero segmentos como la comida húmeda (que se vende en sachets o latas) está tardando

un poco más en llegar a los hogares que adquieren esta categoría, vemos que en un año solo alcanzó a 1 de cada 3 hogares que tiene mascotas.

La oferta de Alimentación de los perros ha tenido ampliaciones de portafolio, innovación y desarrollo. Los productores son conscientes que los hogares buscan cuidar y premiar a sus mascotas, y esto lo vemos desde nuestra información de panel. Encontramos que en 4 meses un 17% de los hogares que compran comida de perro también adquiere snacks para su mascota.

Aunque hoy el homenaje va hacia los perros, es importante recalcar que los felinos también ocupan un lugar importante en el hogar. De hecho, la convivencia de perros y gatos, aunque tradicionalmente nos parezca un enfrentamiento difícil de manejar, es la situación que viven el 48% de los hogares que compran comida de perro, ya que también adquirieron Alimento para gato en el año (Ferguson , 2023).

Necesidad de la investigación: Es fundamental entender las percepciones, necesidades y comportamientos de los propietarios de mascotas en Cali respecto a la dieta BARF. Identificar estos aspectos permitirá desarrollar estrategias efectivas de marketing, educación y distribución para fomentar la adopción de esta dieta saludable.

Preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento y percepción de los propietarios de mascotas en Cali sobre la dieta BARF?
- ¿Cuáles son las principales barreras que impiden la adopción de la dieta BARF entre los propietarios de mascotas en Cali?
- ¿Qué factores motivan a los propietarios de mascotas a considerar la dieta BARF?

- ¿Qué canales de distribución y estrategias de marketing serían más efectivos para promover la dieta BARF en Cali?

Pregunta problema

¿Cuál es la viabilidad y aceptación de la dieta BARF entre los propietarios de mascotas en Cali, y qué estrategias efectivas se pueden desarrollar para su introducción y promoción en este mercado?

1.8. Objetivos

1.8.1. Objetivo general del plan de negocio

Evaluar la viabilidad y aceptación de la dieta BARF entre los propietarios de mascotas en Cali para desarrollar estrategias efectivas de introducción y promoción del producto.

1.8.2. Objetivos específicos

- Identificar los atributos que más valoran los clientes para seleccionar una tienda de alimentos para mascotas a través del canal virtual y acudir a la fábrica a recoger el producto.
- Investigar los competidores actuales para identificar sus diferenciales, fortalezas y debilidades.
- Determinar y cuantificar si existe demanda suficiente para la viabilidad comercial del negocio.
- Analizar las percepciones y actitudes de los propietarios de mascotas hacia la dieta BARF, incluyendo sus ventajas y desventajas percibidas.
- Evaluar la disposición a pagar por productos BARF y el nivel de interés en diferentes tipos de productos y presentaciones.

1.9. Justificación y motivación de la idea

La justificación para el proyecto de la dieta BARF con una nueva línea de productos que incluye alimentos light, horneados y una salsa orgánica como complemento, se fundamenta en la creciente demanda de opciones alimenticias más saludables y naturales para las mascotas. Aquí están algunas razones clave para respaldar este proyecto:

- Tendencia hacia una alimentación más natural: existe una creciente conciencia sobre la importancia de una alimentación natural y balanceada para las mascotas. Los dueños de mascotas están buscando opciones que reflejen sus propias preferencias por alimentos orgánicos y saludables.
- Preocupación por la salud y el bienestar animal: los dueños de mascotas están cada vez más preocupados por la salud y el bienestar de sus compañeros peludos. La dieta BARF se basa en proporcionar alimentos que imitan la dieta natural de los animales, lo que puede traducirse en beneficios para la salud, como una mejor digestión, pelaje más saludable y niveles de energía más altos.
- Innovación y diversificación del mercado: la introducción de una nueva línea de productos que incluya alimentos light, horneados y una salsa orgánica puede ofrecer variedad y opciones a los consumidores que buscan alternativas dentro de la dieta BARF. Esto puede atraer a un segmento más amplio de clientes y diferenciar la marca en un mercado cada vez más competitivo.
- Ventas por medio virtual: el canal de ventas por medio virtual ofrece una plataforma conveniente y accesible para llegar a los clientes preocupados por la salud y el bienestar de sus mascotas. Esto permite una mayor flexibilidad en términos de alcance geográfico y disponibilidad de productos, lo que puede aumentar las ventas y la visibilidad de la marca.

El proyecto de la dieta BARF con tres nuevas marcas de productos, ofrece una oportunidad única para satisfacer las necesidades de los dueños de mascotas preocupados por la salud y el bienestar de sus compañeros peludos, al tiempo que capitaliza la tendencia hacia una alimentación más natural y la innovación en el mercado de productos para mascotas.

2. Estudio de mercado

2.1. Segmento del mercado

Los segmentos de mercado para el plan de negocio de Alimento balanceado para animales están determinados por el comprador y no por el consumidor final. Siendo estos los potenciales clientes que comprarán el producto.

Identificamos dos segmentos claves en los que nos enfocaremos para desarrollar nuestros productos y definir nuestro modelo de negocio. Estos segmentos son fundamentales para nuestra estrategia empresarial.

Según las proyecciones de población del DANE, para el año 2021, los hogares con mascota en la ciudad de Cali ascenderán a aproximadamente 792.000, lo que representa la población objetivo del presente plan de negocios.

- **Consumidor principal, Familias con hijos:** están ubicados en Cali, Este grupo de clientes está formado por familias con niños pequeños o adolescentes que son los principales influenciadores en el trato y servicios que se les da a las mascotas domésticas. Las preferencias de este segmento difieren de las del grupo de Pet parents, que, aunque persiguen el bienestar y la salud de su mascota, no la consideran un niño, lo que hace que el gasto en este ámbito sea menor. Asimismo, este segmento también ofrece enormes oportunidades. teniendo en cuenta que seis de cada 10 hogares en Colombia y Cali con una participación del 18%, en estratos 2 a 4 tienen una mascota y según investigación de mercados y consultoría en estrategia BrandStrat (BrandStrat, 2019).

Este segmento debe tener como mínimo las siguientes características:

- Mujeres y hombres con mínimo una mascota.
- Edad: entre 25 y 50 años.

- Ingresos: igual o superior a 3 SMLV.
- Psicográfica: Padres que buscan crear ambientes positivos tanto para sus hijos como para sus mascotas.
- Conducta: Familias que compran alimentos para mascotas con regularidad, buscando siempre la salud y el bienestar de sus animales.
- Lugar de residencia en Cali.

- **Consumidor secundario, Pet parents:** están ubicados en Cali. Tienen entre 25 y 35 años, pertenecen al grupo de los millennials, sus ingresos son superiores a 4 salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv) y suelen invertir entre 190.000 y 374.000 pesos mensuales en sus mascotas, de los cuales están dirigido a alimentación, gastos veterinarios y accesorios. Son familias unipersonales o familias sin hijos (Vest, 2023; Ibope, 2022).

Este segmento debe tener como mínimo las siguientes características:

- Mujeres y hombres con mínimo una mascota.
- Edad entre 25 y 35 años.
- Ingresos: igual o superior a 4 SMLV
- Psicográfica: Padres de mascotas que consideran a sus animales como miembros de la familia.
- Conducta: Compran regularmente alimentos premium, orgánicos y participan en actividades al aire libre con sus mascotas.
- Lugar de residencia en Cali

2.2. Metodología de la investigación de mercado

2.2.1. Tipo de investigación

La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos descriptivos y cualitativos exploratorios (Malhotra, 2008).

Se optó por una investigación descriptiva para obtener claridad sobre la viabilidad comercial del plan de negocio.

La combinación de datos cuantitativos y cualitativos permitió obtener información integral sobre las preferencias alimenticias de los dueños de mascotas en Cali, basada en una encuesta a 270 personas, así como en entrevistas a 4 veterinarios y un competidor. Esta metodología garantiza una comprensión más profunda de las necesidades y gustos del mercado.

2.2.2. Método de investigación

La investigación se hizo utilizando los métodos de estudio cualitativa exploratoria y cuantitativa descriptiva Según Malhotra (2004), por medio de la técnica más usada que es la encuesta directa estructurada y entrevistas a profundidad, con el fin de obtener información relevante para la estructuración del plan de negocios y su viabilidad.

2.2.3. Técnicas de investigación

- Encuestas por medio de la recolección estructurada a 270 personas dueños de mascotas de la ciudad de Cali.
- Entrevistas a profundidad a cuatro veterinarios y un competidor.

Siendo así estas las técnicas que se utilizaron dentro del estudio de mercado para determinar con una mayor precisión los gustos y preferencias de los clientes en cuanto a alimento para mascotas, se realizaron encuestas y entrevistas a profundidad para conocer qué tipo de alimento compran, dónde los adquieren, y que criterios utilizan al tomar decisiones de compra y qué aspectos valoran en el momento de verdad al adquirir el alimento para su

mascota. Con estas técnicas, se obtuvo una visión integral de las preferencias y necesidades de los clientes, permitiendo ajustar la oferta de la tienda de manera más efectiva.

2.2.4. Cálculo del tamaño de la muestra y población

Para el cálculo de la muestra de la población de hogares con mascota en Colombia, tomaremos como base los datos proporcionados según el DANE.

según estas estadísticas, el 67 % de los hogares del país cuentan con al menos una mascota, lo que equivale a 4,4 millones de familias. Bogotá (25%), Cali (18%) y Medellín (17%) son las ciudades que más se destacan en la tenencia de mascotas, según el DANE. A su vez, alrededor del 60 % de los hogares en el país cuentan con un perro como mascota; mientras que el 22,3 % de los encuestados tienen un gato.

La población total de hogares en Cali con mascota en estratos 3,4,5 y 6 son el 18% que asciende a 792.000, según el DANE.

Figura 2

Fórmula para cálculo tamaño de muestra FINITA

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

Nota. La figura muestra la fórmula para el cálculo de una muestra finita. Fuente: (Martínez Bencardino, 2012)

Figura 3

Cálculo tamaño de muestra FINITA

CALCULO TAMAÑO DE MUESTRA FINITA	
Parametro	Insertar Valor
N	792.000
Z	1,645
P	50,00%
Q	50,00%
e	5,00%

Tamaño de muestra
"n" =
270,51

Nota. La figura muestra la fórmula para el cálculo de una muestra finita. Fuente: (Martínez Bencardino, 2012)

n= Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población total 792.000

Z= Nivel de confianza utilizado (90% = 1.645)

e= Margen de error admitido (5%)

p= Proporción de individuos que se espera encontrar (50%)

La población para el presente trabajo es de 792.000 hogares en Cali aproximadamente según el DANE (2021), correspondientes a los ciudadanos mayores de edad de la ciudad. Se decidió utilizar una muestra de 270 individuos con el fin de obtener 270 encuestas efectivas, aplicando criterios de accesibilidad, conveniencia y eficiencia. Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico basado en el juicio del investigador. Las encuestas se distribuyeron principalmente a través de WhatsApp, utilizando grupos académicos, laborales y de interés general, y en menor medida a través de Instagram y Facebook. Los criterios de inclusión y exclusión de los participantes serán especificados más adelante, garantizando que las 270 encuestas efectivas provengan de individuos que cumplen con todos los criterios de inclusión y no presentan criterios de exclusión.

Por otro lado, Para las entrevistas en profundidad, se decidió trabajar con cuatro individuos seleccionados mediante una elección por conveniencia. El número de entrevistas se determinó en función de la saturación de la información, asegurando que se obtuviera una comprensión exhaustiva del tema. Los participantes seleccionados fueron médicos veterinarios especialistas en el tema de la dieta BARF quienes confirmaron conocer el alimento para mascotas en especial la dieta BARF. Y una entrevista a un competidor.

2.2.5. Criterios inclusión

En lo referente a la encuesta, se consideró como parte de la muestra a sujetos que poseen las siguientes características:

- Rango de edad entre 18 y 50 años.
- Estratos socioeconómicos del 3 al 6
- Tienen mascota
- Compradores habituales de alimento para mascotas.
- Residentes de Cali, Colombia.
- Tienen acceso a Internet.
- Tienen la capacidad para responder una encuesta en la plataforma Google Forms.

En el caso de la entrevista, se consideró a individuos que cumplen con las siguientes características:

- Rango de edad entre 18 y 50 años.
- Estratos socioeconómicos del 3 al 6
- Médicos veterinarios.
- Empresario de la Dieta Barf.
- Residentes de Cali, Colombia.

2.2.6. Criterios de exclusión

Tanto para el caso de la encuesta como la entrevista, los criterios de exclusión que se utilizaron fueron estos:

- Rango de edad menor a 18 años.
- No tienen mascota.
- No son compradores de alimento para mascotas.
- No son residentes de Cali, Colombia.
- Participantes que no están dispuestos a proporcionar su consentimiento informado para participar en la encuesta.
- Si los participantes tienen vinculo directo con las personas que desarrolla el proyecto.

2.2.7. Procesamiento de la información

Para el caso de la encuesta, se utilizó la estadística descriptiva y específicamente se utilizó la plataforma **Google Forms** para los cálculos y gráficos, haciendo mucho más amigable la lectura y las interpretaciones de las respuestas por parte de todos los lectores del plan de negocio. Para el caso de la entrevista se realizaron de manera presencial; en todos los casos se utilizó un medio magnético para grabar las entrevistas en formato de audio, para recopilar las respuestas y preguntas del entrevistado y posteriormente haciendo el análisis lógico interpretativo se plasmaron las respuestas en el trabajo en cuadros provenientes de Word.

2.3. Resultados del estudio de mercado

Para evaluar la viabilidad comercial del modelo, se realizó un análisis integral que incluyó enfoques cualitativos y cuantitativos. A través de estos, se buscó comprender las expectativas de los clientes potenciales frente a la propuesta, identificando los atributos más valorados en una tienda virtual y la afinidad hacia la comida dieta BARF, así como los

beneficios percibidos de su consumo. Además, se analizó la disposición de los consumidores a pagar ciertos precios. Esta metodología permitió obtener una visión más completa del mercado objetivo y sus necesidades.

2.3.1. Resultados de la encuesta

2.3.1.1. Análisis cuantitativo. A continuación, en la tabla 1, se presenta la ficha técnica de la encuesta, para mostrar las características del estudio efectuado:

Tabla 1

Ficha técnica universo

Ficha Técnica Universo
Ciudad: Cali
Género: No hay distinción de género
Estrato: 3 a 6
Edad: Mayores de 18 años y hasta 50 años
Personas que tienen mascotas
Características del Trabajo de Campo
Metodología: Cuantitativa
Tipo de encuesta: Encuesta Virtual
Tamaño de la muestra: 271 encuestas
Margen de error: 5%
Método de muestreo: No probabilístico por conveniencia
Número de encuestadores: 1
Duración de la encuesta: 3 minutos
Fecha trabajo de campo: 25 de septiembre de 2024 al 09 de octubre del 2024
Instrumento de recolección: Encuestas virtuales en la plataforma Google Forms
Cuestionario: https://docs.google.com/forms/d/1sWDmo-dPwkyiKz-YLr1mxU9D0qCOjv5I1NLCw0OVhTQ/edit?pli=1

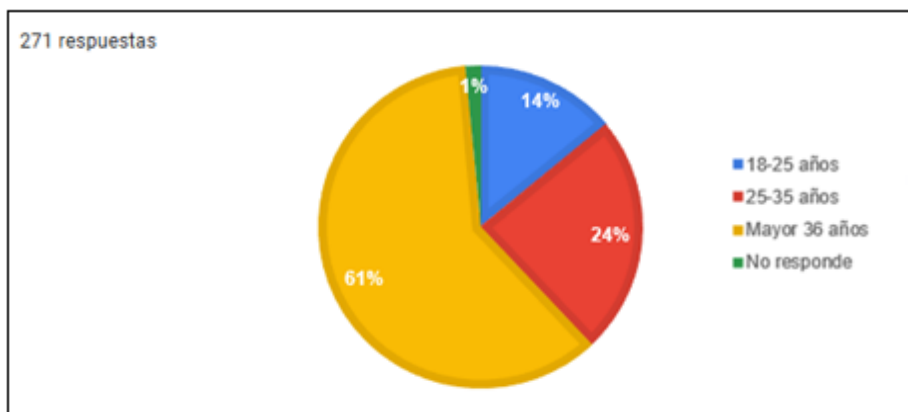
Nota. Elaboración propia, 2024.

Se realizaron un total de 271 encuestas, de las cuales 239 fueron consideradas válidas para el análisis final. Las 32 encuestas restantes fueron excluidas por no cumplir con ciertos criterios predefinidos. En particular, 6 encuestados fueron eliminados por no tener mascota, y 25 más porque pertenecían a un estrato socioeconómico inferior al nivel 3. Estas exclusiones aseguran que los resultados sean representativos del público objetivo. Con las 239 encuestas válidas, se obtuvo un margen de error del 5%, lo que otorga solidez a los datos recopilados.

La **figura 4**, que se presenta a continuación, ilustra la distribución por edades de manera porcentual entre los encuestados.

Figura 4

Edad de los encuestados



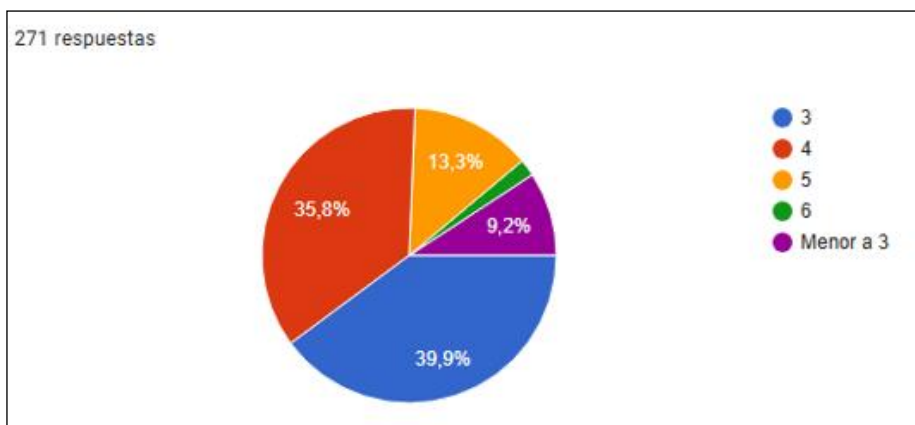
Nota. Elaboración propia, 2024.

Se concluye que más de tres quintas partes de los encuestados, el 61%, son mayores de 36 años. Además, poco más de una quinta parte tiene entre 25 y 35 años, mientras que el 14% de los participantes están en el rango de 18 a 25 años. Estos datos muestran una mayor participación de personas en edades adultas.

En la **figura 5**, muestra los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca del estrato socio económico de los encuestados.

Figura 5

Estrato socio económico según lugar de residencia de los encuestados



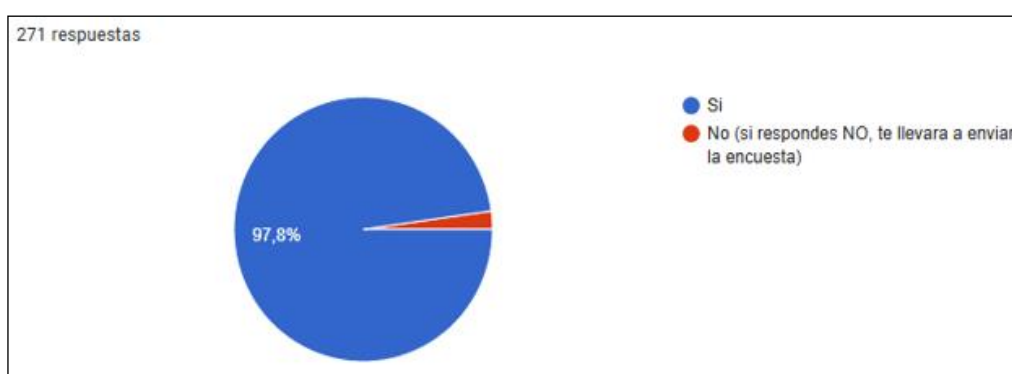
Nota. Elaboración propia, 2024.

Se concluye que casi dos quintas partes de los encuestados, es decir, el 39,9%, viven en el estrato 3; el 35,8% reside en el estrato 4, el 13,3% en el estrato 5, y el resto pertenece a otros estratos. Estos datos reflejan una concentración significativa en los estratos medios.

En la **figura 6**, se pueden revisar los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de si tenían mascotas.

Figura 6

Posesión de mascotas



Nota. Elaboración propia, 2024.

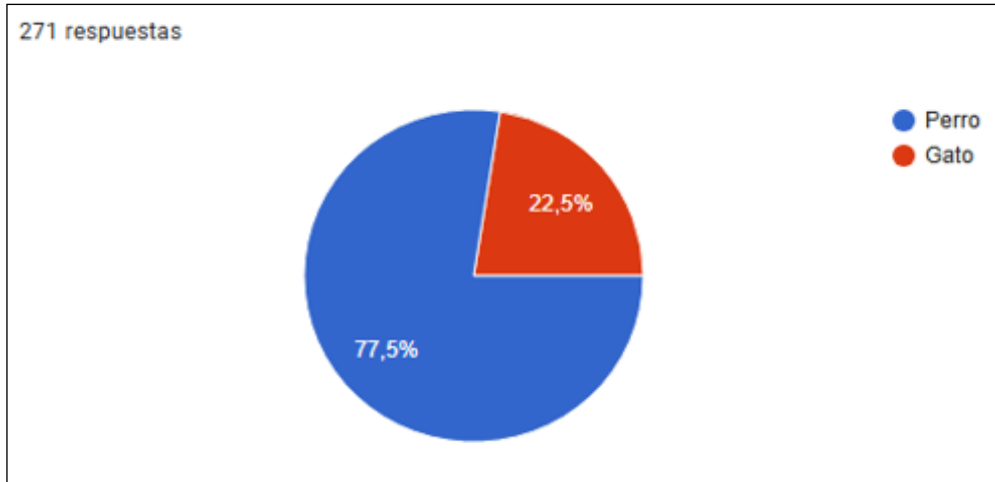
Se observó dentro de la viabilidad comercial de Dieta Natural Cali, de las 271 encuestas efectivas, la totalidad a las que se les aplicó la encuesta, el 97,8% sí tienen mascota. Las personas que indicaron que no tenían, cumplen con un criterio de exclusión, el cual no se tendrán en cuenta para el análisis.

Cabe mencionar, que a los encuestados que indicaron que no tenían mascota, la encuesta los redireccionaba a finalizar la misma.

En la **figura 7**, se pueden revisar los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca que mascota tienen si gato o perro.

Figura 7

Tipo de mascota que tienen los encuestados



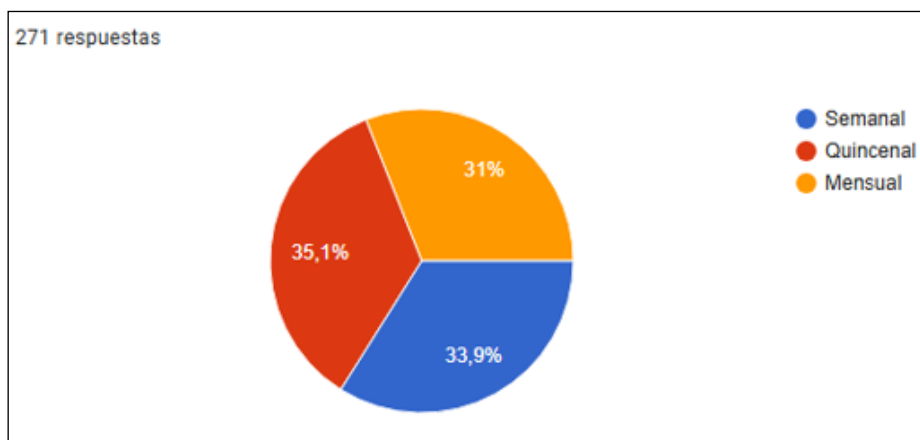
Nota. Elaboración propia, 2024.

Se concluye que el 77,5% de los encuestados tienen perro, mientras que el 22,5% tiene gato. Estos datos indican una mayor prevalencia de perros como mascotas entre los participantes del estudio.

En la **figura 8**, se pueden revisar los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de la frecuencia de compra de comida para mascotas.

Figura 8

Frecuencia de compra de comida para mascotas de los encuestados



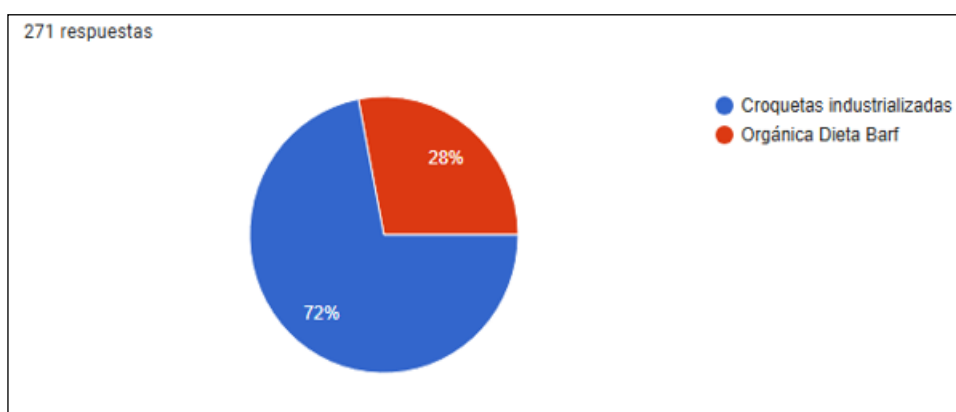
Nota. Elaboración propia, 2024.

En cuanto a la frecuencia de compra de comida para mascotas, se observó que más de una tercera parte de los encuestados, el 35,1%, adquiere alimento de manera quincenal; el 33,9% compra semanal, y el 31% lo hace de forma mensual. Estos datos muestran una distribución bastante equilibrada entre las diferentes frecuencias de compra.

La **figura 9**, presenta los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de qué tipo de comida le compra a su macota.

Figura 9

Tipo de comida que compran los encuestados para sus mascotas



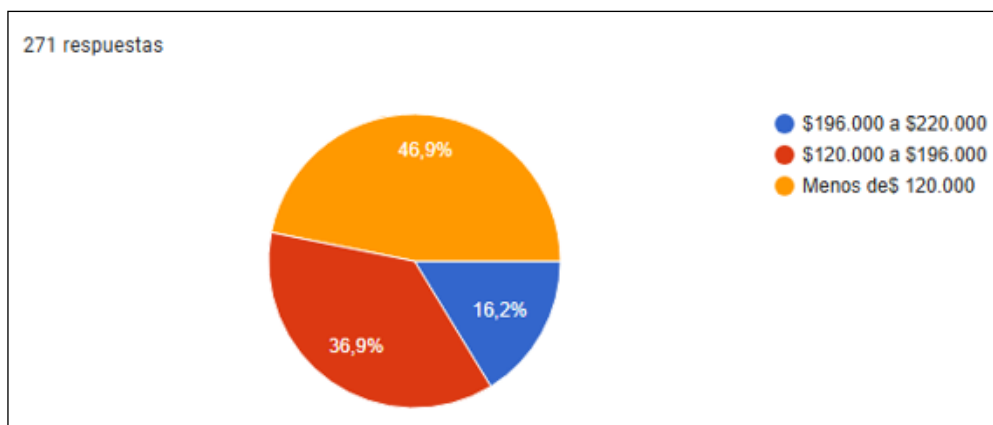
Nota. Elaboración propia, 2024.

En lo referente al tipo de alimento que los encuestados compran actualmente para sus mascotas, el 72% indicó que adquiere croquetas industrializadas, mientras que el 28% opta por la comida orgánica de la dieta BARF. Estos datos reflejan una mayor preferencia por los alimentos procesados, aunque una parte considerable de los dueños de mascotas se inclina por opciones más naturales.

La **figura 10**, presenta los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de cuánto estarían dispuestos a pagar por el alimento dieta BARF para su mascota, de acuerdo con su presupuesto de gastos.

Figura 10

Encuestados dispuestos a pagar dieta BARF



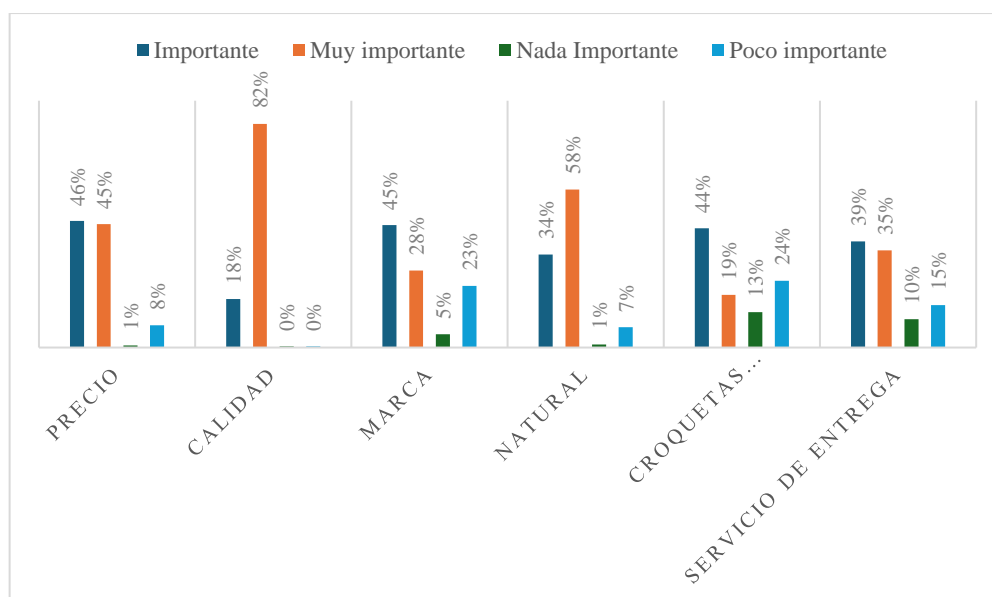
Nota. Elaboración propia, 2024.

En cuanto a la disposición de los encuestados a pagar por el alimento de la dieta BARF, el 46,9% estaría dispuesto a pagar menos de \$120.000, el 36,9% pagaría entre \$120.000 y \$196.000, mientras que el 16,2% estaría dispuesto a invertir entre \$196.000 y \$220.000. Estos datos muestran una mayor inclinación hacia precios más bajos, aunque un segmento significativo está dispuesto a pagar más.

La **figura 11**, presenta los resultados que se obtuvieron con respecto a la importancia en los factores como el precio, calidad, marca, natural, croquetas industrializadas, y servicio de entrega que tienen los encuestados al momento de comprar la comida a su mascota.

Figura 11

Importancia de los siguientes factores a la hora de comprar la comida de la mascota



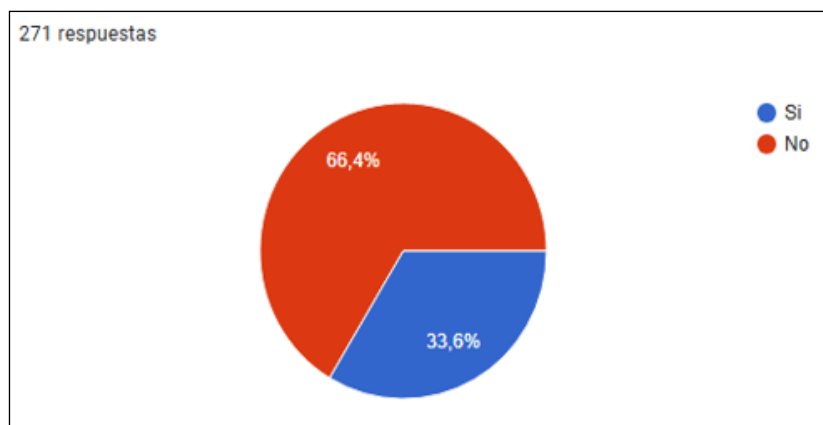
Nota. Elaboración propia, 2024.

En lo que respecta a los factores que influyen en la compra de alimentos, el **precio** es un aspecto importante para los encuestados, mientras que la **calidad** del alimento desde el punto de vista de los encuestados abarca tanto aspectos nutritivos y de seguridad como la aceptación por parte del animal y la relación calidad-precio se considera mucho más importante. La **marca** presenta una división: para un grupo significativo de personas es relevante, mientras que para otro gran porcentaje resulta menos importante. El factor de que el producto sea **natural** también es percibido como muy importante. En cuanto a las **croquetas industrializadas**, la opinión está dividida, ya que algunos las consideran importantes y otros poco relevantes. Finalmente, el **servicio de entrega** destaca como un aspecto muy importante para todos los encuestados.

La **figura 12**, expone los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de, si los encuestados han realizado compras por internet de alimento para mascotas.

Figura 12

Frecuencia de compras por internet de alimento para mascotas



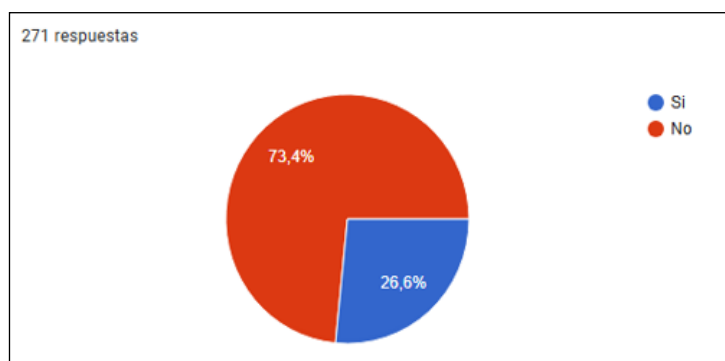
Nota. Elaboración propia, 2024.

En cuanto a la frecuencia de compras, más de la mitad de los encuestados, un 66,4%, prefieren utilizar canales físicos, mientras que casi una tercera parte, el 33,6%, realiza sus compras a través de medios virtuales. Esto indica que, aunque el comercio electrónico ha ganado terreno, una mayoría todavía prefiere las tiendas físicas.

La **figura 13**, presenta los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca del conocimiento de la Dieta Barf a base de Salmon y frutas, por parte de los encuestados.

Figura 13

Conocimiento de la dieta BARF a base de Salmon y frutas



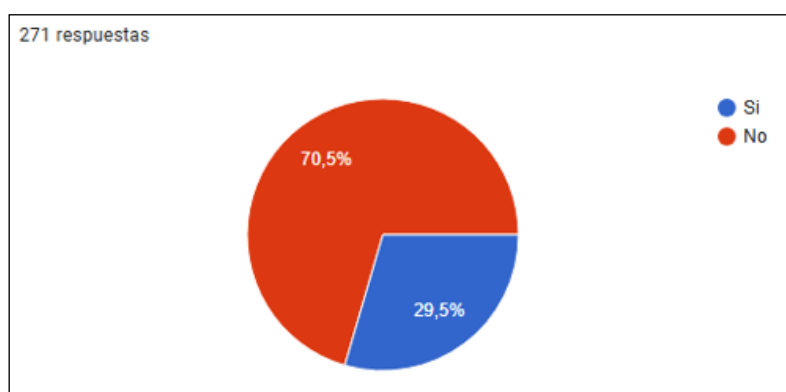
Nota. Elaboración propia, 2024.

Con relación al conocimiento de la dieta BARF a base de salmón y frutas, el 73,4% de las personas no están familiarizadas con ella, mientras que el 26,6% sí la conocen. Estos datos reflejan que la mayoría de la población aún no tiene conocimiento sobre este tipo de alimentación, aunque un porcentaje significativo ya está informado.

La **figura 14**, presenta los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca del conocimiento de la dieta BARF Horneada a base de pechuga de pollo.

Figura 14

Conocimiento de la dieta BARF Horneada a base de pechuga de pollo



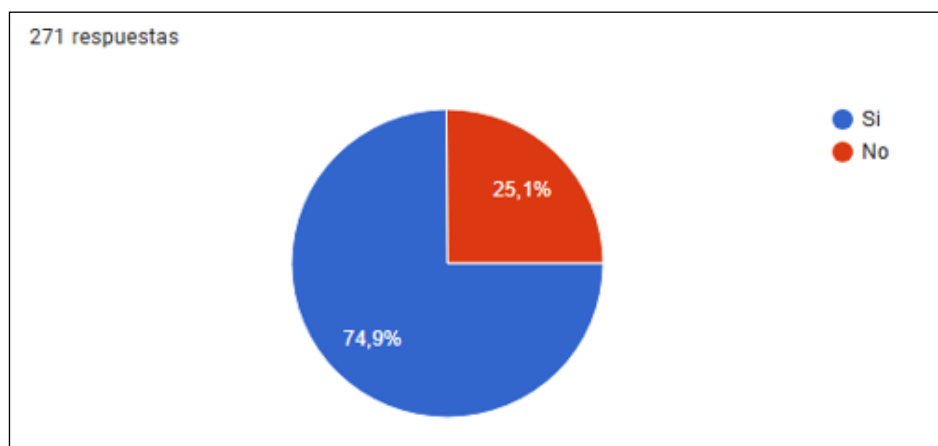
Nota. Elaboración propia, 2024.

Con relación al conocimiento de la dieta BARF Horneada a base de pechuga, el 70,5% de las personas no están familiarizadas con ella, mientras que el 29,5% sí la conocen. Estos datos reflejan que la mayoría de la población aún no tiene conocimiento sobre este tipo de alimentación, aunque un porcentaje significativo ya está informado.

La **figura 15**, presenta los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca si les gustaría comprar una Salsa Orgánica a base de frutas para complementar y dar sabor especial al alimento de la mascota.

Figura 15

Atributos y aceptación de comprar una Salsa Orgánica a base de frutas para complementar y dar sabor especial al alimento de la mascota



Nota. Elaboración propia, 2024.

En relación con la pregunta sobre si les gustaría comprar una salsa orgánica a base de frutas para complementar y dar un sabor especial al alimento de sus mascotas, el 74,9% de los encuestados expresó que sí estaría dispuesto a adquirirla, mientras que el 25,1% indicó que no. Estos resultados sugieren un alto interés en productos naturales que mejoren la experiencia alimenticia de las mascotas.

A partir de los comentarios de los encuestados, se puede concluir que la dieta BARF es percibida como una opción muy beneficiosa para la salud de las mascotas debido a su naturaleza más natural y libre de procesados. Las principales ventajas incluyen mejoras en la digestión, la calidad del pelaje, el nivel de energía, y una reducción en olores desagradables en las heces. Además, muchos dueños valoran la posibilidad de tener control sobre los ingredientes y consideran que contribuye a una mayor calidad de vida y longevidad de sus animales.

Sin embargo, la dieta también presenta ciertas desventajas. El costo elevado es uno de los principales puntos negativos mencionados, además del tiempo y esfuerzo que requiere su

preparación para el cliente. Los riesgos asociados a la carne cruda, como bacterias o desbalances nutricionales si no se formula correctamente, también son motivo de preocupación. Algunas mascotas pueden no aceptar bien la dieta, y en casos de varias mascotas, el costo puede aumentar significativamente.

En general, aunque la dieta BARF es vista como una opción muy saludable, su éxito depende de la correcta implementación y balance nutricional, así como del compromiso de los dueños en términos de tiempo y dinero.

2.3.1.2. Conclusiones de la encuesta. Las conclusiones de las encuestas, se pueden resumir en los siguientes puntos clave:

➤ **Hábitos de compra de alimentos para mascotas:**

Las frecuencias de compra están distribuidas de manera bastante equilibrada: el 35,1% compra alimentos de manera quincenal, el 33,9% semanalmente, y el 31% de manera mensual.

El 72% de los encuestados prefiere alimentos industrializados (croquetas), pero un 28% opta por alimentos más naturales, como la dieta BARF, lo que revela un nicho de mercado para la comida orgánica.

Disposición a pagar por la dieta BARF:

Casi la mitad (46,9%) de los encuestados está dispuesta a pagar menos de \$120.000 por la dieta BARF, mientras que un 36,9% estaría dispuesto a gastar entre \$120.000 y \$196.000. Esto indica una mayor inclinación por precios más accesibles, pero también hay un grupo dispuesto a invertir más.

Factores que influyen en la compra de alimentos para mascotas:

La calidad del producto es un factor clave para los encuestados, junto con el precio y la naturalidad del alimento.

El servicio de entrega es muy importante para la mayoría, mientras que la marca tiene importancia variable, dependiendo del cliente.

Canales de compra:

Aunque el comercio electrónico está creciendo, el 66,4% de los encuestados aún prefiere realizar sus compras en tiendas físicas, mientras que el 33,6% prefiere los medios virtuales.

Conocimiento y aceptación de la dieta BARF:

A pesar de los beneficios reconocidos de la dieta BARF, aún existe un bajo nivel de conocimiento sobre sus variantes, especialmente la dieta BARF a base de salmón y frutas (con un 73,4% de desconocimiento) y la versión horneada a base de pechuga de pollo (70,5% de desconocimiento). Esta falta de familiaridad resalta la necesidad urgente de implementar campañas de concientización y educación sobre los beneficios nutricionales y saludables de estos enfoques alimenticios para mascotas. No obstante, el alto interés demostrado por los consumidores en productos naturales, como lo refleja su disposición a adquirir complementos como salsas orgánicas para enriquecer la alimentación de sus animales, sugiere una creciente apertura hacia la adopción de la dieta BARF. Esto plantea una oportunidad significativa para posicionar estos productos en el mercado, promoviendo tanto su conocimiento como su aceptación entre los dueños de mascotas.

Percepciones sobre la dieta BARF:

Se percibe como beneficiosa para la salud de las mascotas, con mejoras en la digestión, la calidad del pelaje y la energía. No obstante, las barreras incluyen el costo elevado, el tiempo y esfuerzo en la preparación, así como los riesgos asociados con la carne cruda.

Con base en los resultados de la encuesta, el público objetivo para los productos serían personas y hogares con mascotas en Cali, con las siguientes características:

Rango de edad: de 25 a 36 años o más.

Localización: Cali.

Estratos socioeconómicos: 3 y 4.

Intereses: Su prioridad es la **salud y bienestar de sus mascotas**, específicamente en cuanto a la alimentación basada en comida orgánica.

Dado que el análisis cuantitativo y cualitativo indica que la tienda virtual y los canales digitales tendrán bastante aceptación, es importante enfocarse en desarrollar una experiencia de usuario óptima en estos espacios. Esto incluye:

- Navegación intuitiva, diseño amigable y acceso rápido a la información de los productos.
- Dado el crecimiento del comercio móvil, es esencial que la tienda virtual sea completamente compatible con dispositivos como Smartphone y tablets.
- Ofrecer opciones de pago como tarjetas de crédito, débito, pagos en línea y pagos en cuotas.
- Publicaciones sobre la importancia de la alimentación orgánica para mascotas, bienestar animal y recomendaciones de productos que apoyen esos valores.
- Aprovechar las redes sociales y el marketing de contenido para conectar con el público objetivo, mostrando casos de éxito y testimonios sobre los beneficios de los productos orgánicos.

Estos elementos fortalecerán la relación con los clientes y capitalizarán la aceptación de los canales digitales entre los dueños de mascotas en Cali.

Para desarrollar el Plan de Negocio, se realizó una investigación sobre las necesidades y preferencias de los hogares con mascotas, así como una consulta con médicos veterinarios especializados en nutrición animal y un análisis de la competencia en el mercado de dietas naturales para mascotas.

2.3.2. Resultados de la entrevista

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de entrevista. Primero se exponen los resultados de las entrevistas realizadas a veterinarios, seguidas por los datos recabados de un competidor del mercado de la dieta BARF. Las entrevistas se llevaron a cabo entre el 25 de septiembre y el 12 de octubre de 2024. Las entrevistas fueron realizadas de manera presencial, en todos los casos, las entrevistas fueron grabadas en formato de audio mediante un dispositivo móvil. Todas las entrevistas fueron conducidas por el investigador a cargo de este estudio. A continuación, la **Tabla 2** muestra los datos de identificación de los veterinarios entrevistados:

Tabla 2

Lista de entrevistados

Número de entrevistado	Nombre y apellido	Edad	Profesion	Ocupacion	Medio de la entrevista
1	Andres Manzano	41	Veterinario	Empleado	Presencial
2	Milena Restrepo	52	Veterinario	Empleado	Presencial
3	Marcel Ramos	45	Veterinario	Independiente	Presencial
4	Alberto Arcila	49	Veterinario	Independiente	Presencial

Nota. Elaboración propia, 2024.

Todos los entrevistados son veterinarios, por lo que se puede inferir que poseen, al menos, un conocimiento básico sobre la dieta BARF y sus posibles limitaciones.

2.3.2.1. Análisis cualitativo de la entrevista. Las respuestas detalladas de cada veterinario se encuentran en los anexos. A continuación, solo se presentarán las conclusiones de las respuestas a cada pregunta.:

Pregunta #1

¿Qué alimento recomienda para las mascotas? Si recomienda la Dieta Barf explique por qué.

Los veterinarios entrevistados tienen enfoques diversos sobre la alimentación de mascotas. El Veterinario 1 recomienda alimentos comerciales de alta calidad por su equilibrio nutricional y seguridad, mientras que el Veterinario 2 y 4 ve potencial en la Dieta BARF si se formula y supervisa adecuadamente. El Veterinario 3 prefiere una combinación de alimentos comerciales, frescos y cocidos.

Pregunta #2

¿Qué atributos busca usted para recomendar el alimento?

Los veterinarios coinciden en la importancia de varios atributos al recomendar alimentos para mascotas. El Veterinario 1 busca un equilibrio nutricional adecuado y que los ingredientes sean de alta calidad, respaldados por estudios científicos. El Veterinario 2 enfatiza la digestibilidad y la ausencia de aditivos artificiales, así como la formulación específica para las necesidades del animal. El Veterinario 3 valora la transparencia en la composición de los ingredientes y los controles de calidad del fabricante, asegurándose de que se cumplan las recomendaciones nutricionales. Por último, el Veterinario 4 prioriza que el alimento esté balanceado según normas establecidas y que sea adecuado para la condición de salud de la mascota.

Pregunta #3

¿Desde hace cuánto tiempo conoce usted este tipo de alimento Barf?

Los veterinarios tienen diferentes grados de familiaridad con la Dieta BARF. El Veterinario 1 la conoce desde hace aproximadamente 10 años, cuando comenzó a popularizarse. El Veterinario 2 se enteró de la dieta hace unos 5 años, cuando algunos clientes comenzaron a consultarlo al respecto. El Veterinario 3 ha estado familiarizado con la Dieta BARF durante unos 15 años, mientras que el Veterinario 4 la conoce desde hace aproximadamente 2 años, habiendo comenzado a considerar su viabilidad como opción alimentaria para mascotas en ese tiempo.

Pregunta #4

¿Qué beneficios nutricionales conoce usted de la Dieta Barf?

Los veterinarios identifican varios beneficios nutricionales asociados con la Dieta BARF. El Veterinario 1 destaca que es rica en proteínas de alta calidad, lo que puede mejorar la digestión y la salud general de las mascotas. El Veterinario 2 menciona que esta dieta puede contribuir a una mejor salud dental gracias a los huesos crudos, además de reportar mejoras en la piel y el pelaje. El Veterinario 3 enfatiza la ventaja de evitar aditivos y conservantes, así como asegurar una ingesta natural de minerales. Finalmente, el Veterinario 4 señala que los ingredientes frescos pueden fortalecer el sistema inmunológico y que la dieta puede ser más digerible para algunos animales.

Pregunta #5

¿Qué ventajas sobre otros alimentos, cree usted que tiene la Dieta Barf?

Los veterinarios mencionan varias ventajas de la Dieta BARF. El Veterinario 1 destaca que permite un control total sobre los ingredientes, lo que es beneficioso para evitar aditivos y conservantes. El Veterinario 2 señala que ofrece una mayor variedad de nutrientes al incluir diferentes tipos de carnes y vegetales, a diferencia de los alimentos comerciales. El Veterinario 3 menciona que la Dieta BARF se asemeja más a la alimentación natural de los animales, lo

que puede resultar en beneficios para la salud, como una mejor salud dental y un pelaje más brillante. Por último, el Veterinario 4 resalta que esta dieta se puede personalizar según las necesidades específicas de cada mascota, lo que es especialmente útil para aquellos con alergias o sensibilidades alimentarias.

Pregunta #6

¿Desde hace cuánto recomienda la Dieta Barf?

Los veterinarios tienen diferentes tiempos de recomendación de la Dieta BARF. El Veterinario 1 la ha estado recomendando durante aproximadamente 5 años, habiendo pasado de un escepticismo inicial a reconocer sus beneficios. El Veterinario 2 comenzó a recomendarla hace unos 3 años, enfatizando la necesidad de hacerlo de manera equilibrada y supervisada. El Veterinario 3 ha estado recomendando la dieta desde hace alrededor de 7 años, observando resultados positivos en los pacientes que la implementan adecuadamente. Finalmente, el Veterinario 4 comenzó a incluir la Dieta BARF como una opción viable hace aproximadamente 2 años, interesado en su evolución y en la salud de las mascotas que la siguen.

Pregunta #7

¿Qué limitantes encuentra usted a la Dieta Barf?

Los veterinarios identifican varias limitaciones en la Dieta BARF. El Veterinario 1 menciona la dificultad para asegurar un equilibrio nutricional adecuado, lo que puede llevar a deficiencias. El Veterinario 2 señala el riesgo de contaminación bacteriana durante la manipulación de alimentos crudos, lo que puede representar un peligro tanto para las mascotas como para los humanos. El Veterinario 3 destaca el desafío que enfrentan algunos dueños para mantener una dieta fresca y equilibrada de manera constante, lo que puede resultar en una alimentación inconsistente. Por último, el Veterinario 4 menciona el costo y la disponibilidad

de ingredientes de calidad como una limitante, ya que no todos los propietarios pueden acceder fácilmente a ellos.

2.3.2.2. Conclusión de la entrevista a veterinarios. De las entrevistas se puede concluir que revelan una amplia gama de opiniones entre los veterinarios sobre la dieta BARF y otros enfoques de alimentación para mascotas. Si bien hay una apreciación general por los beneficios que una alimentación más natural puede ofrecer, también hay una clara división sobre su efectividad y seguridad en comparación con los alimentos comerciales.

La mayoría de los entrevistados que recomiendan la dieta BARF mencionan que puede mejorar la digestión, el pelaje y la salud dental de las mascotas. Sin embargo, estos veterinarios subrayan la importancia de que la dieta esté bien balanceada y supervisada por un profesional para evitar deficiencias nutricionales. Por otro lado, quienes prefieren los alimentos comerciales argumentan que estos proporcionan un equilibrio nutricional garantizado y seguro, con el respaldo de estudios científicos y regulaciones estrictas, lo que los hace una opción confiable para los dueños de mascotas.

Quienes apoyan la dieta cruda mencionan una mejora en la salud inmunológica, dental, y en la piel y el pelaje de las mascotas. Señalan que evita aditivos y conservantes, y les da a los dueños más control sobre los ingredientes que consumen sus animales. Sin embargo, tanto los defensores como los críticos coinciden en que la planificación adecuada es crucial para asegurar que la dieta proporcione todos los nutrientes necesarios. Entre las principales limitaciones señaladas se encuentran los riesgos asociados con la contaminación bacteriana de los alimentos crudos (como la salmonela y E. coli), la complejidad de garantizar un balance adecuado de nutrientes, y la dificultad que algunos dueños pueden tener para seguir una rutina constante y segura al preparar estas comidas. Además, se mencionan las barreras de costo y accesibilidad a ingredientes de calidad.

Algunos veterinarios sugieren un enfoque intermedio, combinando alimentos comerciales de alta calidad con ingredientes frescos como carnes cocidas y vegetales. Este enfoque puede ofrecer una mayor variedad de nutrientes sin los riesgos asociados con los alimentos crudos.

Si bien la dieta BARF tiene defensores que destacan sus posibles beneficios para la salud de las mascotas, existe un consenso sobre la necesidad de cuidado y supervisión profesional. Los veterinarios que no recomiendan esta dieta lo hacen principalmente por preocupaciones sobre la seguridad alimentaria y la falta de evidencia científica sólida que respalde su superioridad frente a los alimentos comerciales. La elección ideal dependerá de las preferencias del dueño, las necesidades específicas de la mascota y la capacidad para implementar y mantener una dieta equilibrada y segura.

2.3.2.3. Resultados de la entrevista a un competidor. A continuación, se presentan los resultados de la entrevista realizada a un competidor para obtener información relevante sobre el mercado de la dieta BARF. La entrevista se llevó a cabo mediante una videollamada por Zoom el día 12 de octubre de 2024, a las 3:00 pm, con una duración total de 18 minutos. Los datos del entrevistado se detallan en la tabla 15.

Tabla 3

Datos del competidor entrevistado

Número de entrevistado	Nombre y apellido	Edad	Profesion	Ocupación	Medio de comunicación
1	Diego Lopez	46	Administrador de empresas/Independiente	Competidor	Presencial

Nota. Elaboración propia, 2024.

2.3.2.4. Discusión de la entrevista al competidor

Tabla 4

Entrevista al competidor pregunta 1

Pregunta #1	Entrevistado
¿Cuándo el comprador lo elige, que variables son determinantes para que lo hagan?	Bueno, primero me eligen por el factor economico, la formula y sabores de la Dieta.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 5

Entrevista al competidor pregunta 2

Pregunta #2	Entrevistado
¿Qué tipo de publicidad hace?	La publicidad la manejo principalmente digital y el vos a vos.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 6 *Entrevista al competidor pregunta 3*

Pregunta #3	Entrevistado
¿Percibe que su empresa tiene poder de negociación con los proveedores?	No, por el momento no tengo poder de negociacion, mis proveedores manejan sus precios y yo eligo y tomo la decision de compra.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 7

Entrevista al competidor pregunta 4

Pregunta #4	Entrevistado
¿Percibe que su empresa tiene poder de negociación con los clientes?	Nos enfocamos en transmitir confianza y cuidado en cada interacción, superando dudas sobre la inversión en la Dieta Barf y destacando sus beneficios. Buscamos no solo una compra, sino que los clientes nos recomienden a otros dueños de mascotas.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 8*Entrevista al competidor pregunta 5*

Pregunta #5	Entrevistado
¿Las medidas económicas del gobierno le han afectado?	si claro porque dependo principalmente del pollo y el alimento del pollo es el maiz importado de EE.UU, y cuando hay aumento de la gasolina siempre se aumenta el precio de la materia prima.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 9*Entrevista al competidor pregunta 6*

Pregunta #6	Entrevistado
¿Los clientes exigen ofertas?	por supuesto que si y es muy frecuente.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 10*Entrevista al competidor pregunta 7*

Pregunta #7	Entrevistado
¿Existe mucha competencia?	No hay mucha competencia porque el producto Barf no lleva mucho tiempo en el mercado.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 11*Entrevista al competidor pregunta 8*

Pregunta #8	Entrevistado
¿Qué productos son sustitutos de los suyos?	Los productos sustitutos para nosotros son las croquetas que son industrializadas y el alimento que decide comprar el cliente y prepararlo por el mismo y darselo a su mascota.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 12*Entrevista al competidor pregunta 9*

Pregunta #9	Entrevistado
¿Cuánto paga de arriendo?	Actualmente tengo mi fabrica en mi vivienda y pago \$950.000 de arriendo, el cual no pago local.

Nota. Elaboración propia, 2024.

2.3.2.5. Conclusión de la entrevista. El entrevistado destaca que las variables principales por las que los compradores eligen su dieta BARF son el precio, la fórmula y los sabores, factores que generan atractivo para los clientes. A pesar de no contar con un poder de negociación significativo con sus proveedores, lo cual limita su control sobre los precios de los insumos, la empresa compensa esto con una fuerte conexión con sus clientes, donde el "boca a boca" y la publicidad digital juegan un rol clave en la captación y fidelización.

El emprendedor señala que, aunque no existe una gran competencia en el mercado, lo cual es ventajoso, los productos sustitutivos como las croquetas industrializadas y las dietas caseras representan un reto. Sin embargo, su enfoque en la educación al cliente sobre los beneficios de la dieta BARF para la salud de las mascotas le ha permitido posicionarse de manera efectiva.

Las medidas económicas del gobierno, especialmente los aumentos en los precios de insumos clave como el pollo y el maíz, han afectado el negocio, lo que resalta la necesidad de estrategias para enfrentar estas fluctuaciones. Asimismo, el hecho de operar desde su hogar le permite ahorrar costos en alquiler de un local, aunque esto podría cambiar conforme el negocio crezca.

En resumen, el enfoque en la calidad del producto, junto con la cercanía con los clientes y el uso de publicidad digital, han sido factores esenciales para el crecimiento del negocio de dieta BARF, a pesar de los desafíos externos.

Los factores que se han identificado en este competidor y que puedo aplicar al proyecto de dieta BARF son:

Este competidor se destaca por tener precios accesibles. Se necesita que los productos ofrezcan un precio competitivo o al menos justificarlo a través de la calidad y los beneficios que proporciona a las mascotas.

La variedad y calidad en las fórmulas y sabores son clave para atraer a los clientes. Enfocarme en innovar en la creación de recetas que no solo beneficien la salud de las mascotas, sino que también sean atractivas para ellas.

El entrevistado se centra en el marketing digital y el "boca a boca", dos estrategias altamente efectivas en este nicho. Para su implementación, será necesario dedicar esfuerzos a las redes sociales y, además, fomentar que los clientes actuales recomienden el servicio o producto entre sus conocidos.

Aunque no tiene un poder de negociación fuerte con los proveedores, este competidor ha desarrollado una relación sólida con sus clientes, especialmente durante la entrega del producto. Asegurarse de dejar una buena impresión en el "momento de la verdad" para generar confianza y fidelizar a los clientes es vital para este proyecto.

Al igual que este competidor, tengo que educar a mis clientes sobre los beneficios de la dieta BARF frente a las croquetas o alimentos caseros. Esto ayudará a posicionar mejor los productos como la opción más saludable.

Las fluctuaciones en los precios de insumos como el pollo y el maíz afectan a este competidor, y también pueden afectar este proyecto. Hay que estar atento a los cambios en los costos y buscar alternativas, como diversificar proveedores o ajustar mis precios cuando sea necesario.

Aún hay poca competencia en el mercado de la dieta BARF, lo que da una buena oportunidad para consolidar la posición. Se necesita aprovechar este momento para ganar clientes y fortalecer la marca.

3. Análisis de inteligencia competitiva

3.1. Análisis externo

3.1.1. Análisis PESTEL

Como parte del análisis externo del negocio en desarrollo, se aplicó el análisis PESTEL para identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el mercado.

3.1.1.1. Político. A continuación, se presentará una noticia política que podría impactar a la idea de negocio:

- El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de INN pulsa Colombia, y en alianza con la Corporación Fomentamos, brindarán nanocréditos a unidades productivas de la economía popular a la medida de sus necesidades, Los territorios donde funcionará la iniciativa son: La Guajira, Chocó, Cauca Cundinamarca, Antioquia, Bogotá D.C., Valle del Cauca, Bolívar, Tolima, Eje Cafetero, Magdalena y Boyacá (Mincit, 2024).
- **Atentos microempresarios y emprendedores ya pueden solicitar créditos de cero intereses con Fonder Valle** (Valle, 2024).

Esta noticia política describe un beneficio financiero que tendrá Dieta Natural Cali, debido a que tendrá apalancamiento para el lanzamiento de los productos.

Beneficios en aportes parafiscales para pymes, gracias a la a la normatividad vigente, las pymes pueden acceder a distintos beneficios. Así es mucho más fácil para los colombianos crear empresas en distintos sectores económicos.

En el caso específico de las pymes, su contribución en los aportes parafiscales, contarán con las siguientes reducciones (Ley 590 de 2000 artículo 43):

- 75% para el primer año de operación, en el pago de aportes parafiscales.

- 50% para el segundo año de operación, en el pago de aportes parafiscales.
 - 25% para el tercer año de operación, en el pago de aportes parafiscales”
- (Porvenir, 2022).

Esta noticia describe un beneficio parafiscal que tendrá Dieta Natural Cali, que se traducirá en un menor pago de parafiscales en los primeros tres años.

Algunos factores políticos adicionales que podrían influir en la viabilidad de esta idea de negocio incluyen la Reforma Tributaria de 2022, una posible mayor intervención del Estado en la economía, el proceso de reforma laboral propuesto por el Gobierno para 2023, así como las políticas de apoyo al sector emprendedor.

3.1.1.2. Económico.

“En el ámbito económico, el mercado de alimentos para mascotas muestra un evidente crecimiento. En un informe revelador presentado por la división Worldpanel de Kantar, con motivo del Día Mundial del Perro, se destaca un crecimiento significativo en el mercado de mascotas en Colombia. Este estudio, que representa a 10,8 millones de hogares del país, indica que el 70 por ciento de los encuestados posee al menos una mascota, lo cual representa un aumento de cuatro puntos porcentuales respecto al año anterior. El sector que ha mostrado un avance notable es el de la alimentación, que ha crecido un 30 por ciento en comparación con el año pasado. Este aumento se ve influenciado principalmente por una inclinación hacia productos más premium y especializados” (Kantar, 2024).

Esta noticia global sobre temas económicos destaca el crecimiento exponencial de la industria de alimentos para mascotas, con un aumento del 30% en comparación con el año pasado. Este escenario representa una gran oportunidad para **Dieta Natural Cali**, ya que el mercado sigue en expansión y se abre camino para nuevos actores y productos naturales.

Según la FAO, el Índice de Precios de los Alimentos en el mundo se incrementó en 75.3%, magnitud similar al incremento en las cotizaciones de los cereales. Esto se explica en parte por la ruptura en la cadena de abastecimiento en el 2020 y 2021, acrecentado en el 2022 por la invasión de Rusia a Ucrania (Fenavi, 2022).

Esta noticia económica podría impactar negativamente nuestra idea de negocio, ya que el incremento en las cotizaciones de los cereales, particularmente del maíz, afectaría los costos de producción. Dado que el maíz es el insumo principal para alimentar al pollo, su encarecimiento, provocado en gran medida por la invasión de Rusia a Ucrania, podría incrementar los costos de compra del pollo.

La fluctuación y volatilidad de la Tasa Representativa del Mercado (T.R.M.) puede influir en nuestro plan de negocio. Una tendencia a la baja en la T.R.M. podría favorecer nuestra rentabilidad, mientras que un aumento podría generar desafíos en los costos de importación para nuestros proveedores. Sin embargo, podemos mitigar estos riesgos utilizando coberturas o contratos Forward. Además, la política de tasas de interés del Banco de la República puede beneficiarnos; si el banco decide bajar las tasas, como ocurre actualmente, la empresa podría acceder a financiamiento a tasas más bajas.

Esto no solo facilitaría la inversión en el negocio, sino que también reduciría el gasto financiero, lo que a su vez podría disminuir la carga del impuesto de renta; las políticas arancelarias, porque los proveedores podrían verse impactado con posibles alzas o bajas de los aranceles de los productos importados, como el maíz y el pollo; la estructura de mercado de competencia imperfecta, porque en el mercado hay participaciones de mercado grandes, casos de empresas grandes productoras de croquetas industrializadas, lo cual les permite que en ocasiones puedan competir con promociones y descuentos; las bajas barreras de entrada,

porque estas no son muy grandes y eso permite que en cualquier momento ingresen nuevos competidores al mercado.

Tabla 13

Factores económicos que impactan en la empresa

Factor	Efecto sobre Dieta natural cali
Tipo de cambio	El aumento en el tipo de cambio podría incrementar los costos de importación de insumos para nuestros proveedores de pollo. No obstante, utilizar un contrato Forward sería una estrategia adecuada para reducir los riesgos cambiarios y garantizar precios más predecibles.
Tasas de interés	Un incremento en la tasa de interés puede limitar el acceso de la empresa a líneas de crédito y aumentar los gastos financieros. Por otro lado, una disminución en la tasa de referencia podría incentivar a la empresa a recurrir al crédito, facilitando la inversión y el crecimiento.
Estructura de mercado de competencia imperfecta	Los grandes competidores pueden ejercer su poder de mercado para presionar a la baja los precios, lo que puede dificultar la competitividad de las empresas más pequeñas.
Bajas barreras de entrada	Las bajas barreras de entrada permiten la entrada de nuevos competidores, lo que ejerce presión a la baja sobre los márgenes de utilidad.
Sustitutos imperfectos para el alimento de mascotas	La existencia de sustitutos puede provocar que los precios tiendan a disminuir.

Nota. Elaboración propia, 2024.

3.1.1.3. Social. En el componente social, se observa una tendencia global hacia la preocupación por la salud y el bienestar de las mascotas. Esto ha llevado a muchos dueños a buscar alternativas de alimentación más naturales, lo que no solo mejora la calidad de vida de sus animales, sino que también refleja el amor y el compromiso que sienten hacia ellos.

¡Hoy las mascotas son un integrante más de la familia, y en Colombia no es la excepción! Está próximo a celebrarse el Día mundial del perro, por lo que les compartiremos datos del mercado de Alimento para mascotas.

En los últimos 12 meses, los hogares colombianos que compran Alimento para perros son el doble en comparación con los que adquirieron pañales infantiles. Dentro del

mercado de Alimento para mascotas encontramos un crecimiento más acelerado: 10% de nuevos compradores, para 2023 es más de la mitad.

Y es tanta la importancia de estos integrantes peluditos en las familias colombianas que, si abrimos el presupuesto total de gasto en los hogares, vemos que uno que compra Alimento para mascotas invierte en este rubro 147 mil pesos colombianos. Esto es el doble de lo que gasta en categorías de Cuidado personal como perfumes, maquillaje y cremas faciales, incluso siendo muchos de estos productos de uso para todos los miembros de la familia.

Algo interesante, además, es que los hogares colombianos no se conforman con un solo perrito en la familia. En el último mes, un 26% de las personas que tienen perros declaran tener más de dos, e incluso un 17% declaran tener más de tres. Este último grupo gasta en la comida de sus mascotas menos de dos veces lo que gasta un hogar que tiene una sola mascota, lo que nos indica que el tener más mascotas en el hogar hace que el desembolso en comida por mascota sea inferior.

¿Y cómo están alimentando los hogares a sus perritos?

En el mercado de Alimento para mascotas vemos que el 52% de los hogares con perro declararon en el último mes que complementan la dieta de su mascota de comida empacada con alimentos caseros, una manera de hacer rendir más o para suplir necesidades especiales de las dietas (Kantar, 2023).

Este nuevo comportamiento social muestra una tendencia creciente en los dueños de mascotas a buscar alternativas de alimentación más nutritivas y saludables para sus animales. De hecho, muchos destinan un presupuesto mayor para el bienestar de sus mascotas en comparación con el que invierten en su propio cuidado personal. Esta tendencia representa una

clara oportunidad para **Dieta Natural Cali** de aumentar su nivel de ventas, aprovechando el interés por una nutrición más equilibrada y natural para las mascotas.

3.1.1.4. Tecnológico. A continuación, se presentan algunos factores tecnológicos que podrían influir en el desempeño de la tienda virtual de Dieta Natural Cali.

Compras ‘online’ de productos para mascotas crecen un 40%, según un análisis de la marca Visa, las transacciones en el país del segmento tuvieron un crecimiento en el primer trimestre. Las mascotas cada vez más ocupan un lugar privilegiado dentro de las familias y eso, sin duda, se empieza a ver reflejado dentro de los presupuestos y gastos de los hogares. Según un análisis realizado por Visa Consulting & Analytics, en América Latina y el Caribe, las transacciones efectuadas con credenciales Visa para pagar artículos relacionados al bienestar de las mascotas aumentaron más del 30% en el primer trimestre de 2022. Para Javier Vázquez, director de Visa Consulting & Analytics para América Latina y el Caribe, las compras en el segmento de mascotas está creciendo rápidamente, en especial en los canales digitales, **lo que demuestra la importancia de las operaciones en línea** (Visa, 2022).

Esta notificación confirma que, para Dieta Natural Cali, es fundamental aprovechar el crecimiento de las compras online de productos para mascotas. Cada vez más, las mascotas ocupan un lugar privilegiado en las familias, lo que se refleja claramente en los presupuestos y gastos de los hogares. Además, la tendencia de humanización de las mascotas impulsa la demanda de productos más saludables y personalizados, lo que presenta una gran oportunidad para posicionar nuestra tienda virtual como una opción líder en alimentación natural y de calidad. Aprovechar herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial para recomendaciones personalizadas, así como mejorar la experiencia de compra, será clave para capitalizar esta creciente demanda.

3.1.1.5. Legal. En el ámbito legal, se presentará la siguiente información obtenida de fuentes secundarias:

Resolución 1056/96, capítulo II, Art. 3-6

ARTICULO 3o. Para obtener el Registro como Productor, el representante legal deberá formular solicitud ante el ICA con la siguiente información y documentos. a. Nombre o razón social del productor. b. Dirección de la(s) oficina(s) y planta(s) de producción. c. Información sobre las instalaciones, equipos, personal técnico y descripción de los procesos de producción que está en capacidad de desarrollar. d. Certificado de Constitución y Gerencia expedido por la Cámara de Comercio sobre existencia y representación legal de la Sociedad si se trata de persona jurídica, o Certificado de la Matrícula Mercantil si es persona natural, expedidos con fecha no mayor a noventa (90) días de la fecha de presentación de la solicitud ante el ICA. e. Toda empresa que pretenda obtener su registro como Productor debe disponer como parte de sus instalaciones y equipos de un Laboratorio de Control Interno de Calidad o presentar contrato con un laboratorio de control debidamente registrado en el ICA. f. Certificado o Patente de Sanidad o documento equivalente vigente, para las instalaciones de la planta de producción expedido por la autoridad de Salud Pública o el ente en quien ésta delegue. g. Los productores de plaguicidas pecuarios deben anexar la licencia sanitaria de funcionamiento expedida por el Ministerio de Salud. h. Inscripción en el ICA de un Químico Farmacéutico como director técnico del laboratorio productor de medicamentos o productos naturales y de un Médico Veterinario para los laboratorios productores de biológicos. En el caso de plantas de alimentos para animales se requiere la inscripción de un Médico Veterinario Zootecnista o Zootecnista como Asesor Técnico. i. Inscripción en el ICA de un Médico Veterinario como director científico para los laboratorios productores de medicamentos o productos naturales o biológicos. j. Recibos de pago expedidos por el ICA, de acuerdo con las

tarifas vigentes. PARAGRAFO 1. No se exigirá inscripción en el ICA de un Médico Veterinario como director científico, cuando el Laboratorio Productor sólo se dedique a la elaboración de medicamentos a terceros. PARAGRAFO 2. Si transcurridos noventa (90) días contados a partir de la fecha de la comunicación que ordene el cumplimiento de algún requisito el interesado no lo hubiere cumplido, se considerará abandonada la solicitud.

ARTICULO 4o. Cumplidos los requisitos, el ICA o las personas naturales o jurídicas, oficiales o particulares acreditadas ante el mismo, realizarán visita técnica de inspección a las instalaciones del Laboratorio o Planta de producción y en caso de cumplir con los requerimientos previamente citados, el ICA expedirá el registro como productor de Insumos Pecuarios únicamente para aquellos productos para los cuales el interesado demostró estar en capacidad de producir. El registro se expedirá mediante Resolución motivada y tendrá una vigencia indefinida; sin embargo, el mismo podrá ser cancelado en cualquier momento en caso de incumplir cualquier requisito establecido en la presente Resolución y demás disposiciones vigentes. PARAGRAFO. - Si realizada la visita técnica de inspección, a criterio del ICA, las instalaciones no cumplen con las Buenas Prácticas de Manufactura vigentes o normas técnicas de fabricación, se otorgará un plazo máximo de seis (6) meses contados a partir de la fecha en que se comunique por escrito las adecuaciones o implementaciones necesarias a realizar. Vencido este plazo sin que el ICA reciba del interesado la solicitud de nueva visita, se considerará abandonada la solicitud.

ARTICULO 5o. Cuando el productor cambie o modifique la razón social, deberá solicitar al ICA la legalización de dicho cambio o modificación, anexando el Certificado de la Cámara de Comercio en un término no mayor de treinta (30) días de efectuado el hecho.

ARTICULO 6o. En caso de traslado del laboratorio o planta de producción, o montaje de una sucursal, debe comunicarlo por escrito al ICA en un término no mayor de treinta (30) días de efectuado el traslado o montaje correspondiente, debiéndose cumplir con los requisitos exigidos por el Artículo 3o. de esta Resolución. **PARAGRAFO.** Para el caso de traslado del laboratorio o planta de producción o montaje de una sucursal, el ICA o las personas naturales o jurídicas ante él acreditadas realizarán visita técnica de inspección para verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura vigentes o Normas Técnicas de Fabricación. Si se cumple con los anteriores requerimientos, el ICA procederá por escrito a dar la respectiva aprobación para las nuevas instalaciones o para la sucursal según sea pertinente.

Requisitos:

Cámara de comercio. El artículo 28 numeral sexto de la legislación mercantil, establece la obligación de inscribir en la Cámara de Comercio, la apertura de establecimientos de comercio y de sucursales, y los actos que modifiquen o afecten la propiedad de los mismos o su administración.

Ley 590 de 2000, artículo 11. Con el propósito de reducir los trámites ante el Estado, el registro mercantil y el registro único de proponentes se integrarán en el registro único empresarial, a cargo de las cámaras de comercio, el cual tendrá validez general para todos los trámites. Está conformado por el registro mercantil y el registro único de proponentes, El sistema tiene por objeto facilitar y agilizar el acceso a los servicios y a los trámites a nivel nacional de los usuarios de los registros de proponentes y mercantil y está enfocado a satisfacer los criterios de eficacia, economía, buena fe, simplificación y facilitación de la actividad empresarial que instruye el artículo 11 mencionado.

Superintendencia de Industria y Comercio. Teniendo en cuenta la inscripción de la Cámara de comercio es necesario registrar la marca y logo de la empresa ante la

superintendencia de industria y comercio, para así garantizar un buen manejo del nombre ante la sociedad.

Artículo 2, Decreto 2153 de 1992- Velar por la observancia de las disposiciones sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas, en los mercados nacionales sin perjuicio de las competencias señaladas en las normas vigentes a otras autoridades; atender las reclamaciones o quejas por hechos que afecten la competencia en los mercados y dar trámite a aquellas que sean significativas, para alcanzar, en particular, las siguientes finalidades: mejorar la eficiencia del aparato productivo nacional; que los consumidores tengan libre escogencia y acceso a los mercados de bienes y servicios; que las empresas puedan participar libremente en los mercados; y, que en el mercado exista variedad de precios y calidades de bienes y servicios.

Artículo 143 y 144, Ley 446 de 1998. Funciones sobre competencia desleal. La Superintendencia de Industria y Comercio tendrá respecto de las conductas constitutivas de la competencia desleal las mismas atribuciones señaladas legalmente en relación con las disposiciones relativas a promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas.

Instituto Colombiano de Agricultura – ICA. Con el fin de poder garantizar la calidad del producto, la empresa por medio del instituto colombiano de agricultura (ICA) establece en el decreto 1840 de 1994 del ministerio de Agricultura, las normativas que se debe cumplir para establecer un producto pecuario ante la sociedad, teniendo en cuenta:

Artículo 1. El ámbito de aplicación del presente Decreto cubre todas las especies animales y vegetales y sus productos, el material genético animal y las semillas para la siembra existentes en Colombia o que se encuentren en proceso de introducción al territorio nacional, como también los insumos agropecuarios.

Artículo 9. Corresponde al Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, ejercer el control técnico de los insumos agropecuarios, material genético animal y semillas para siembra y para tal efecto tendrá atribuciones.

Artículo 10. El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA podrá acreditar personas jurídicas del sector oficial o particular, para el ejercicio de actividades relacionadas con la Sanidad Animal, la Sanidad Vegetal y el Control Técnico de los Insumos Agropecuarios, dentro de las normas y procedimientos que se establezcan para el efecto.

Registros de la planta

Artículo 14. Para obtener el registro como Semielaborador, Empacador o Envasador, el representante legal deberá formular solicitud ante el ICA con la siguiente información y documentos:

- a. Nombre o razón social del semielaborador, empacador o envasador.
- b. Dirección de la(s) oficina(s) y planta(s).
- c. Información sobre las instalaciones, equipos, personal técnico y descripción de los procesos de Semielaboración, empaque o envase que está en capacidad de desarrollar.
- d. Certificado de Constitución y Gerencia expedido por la Cámara de Comercio sobre existencia y Representación legal de la Sociedad si se trata de persona jurídica, o Certificado de Matrícula Mercantil si es persona natural, expedidos con fecha no mayor a noventa (90) días de la fecha de presentación de la solicitud ante el ICA.
- e. Certificado o Patente de Sanidad o documento equivalente vigente, expedido por la autoridad de Salud Pública o ente en quien este delegue, para las instalaciones de la planta.

f. Inscripción en el ICA de un Químico Farmacéutico como Director Técnico del Laboratorio Semi elaborador, empacador o envasador de Medicamentos o Productos Naturales, cumpliendo con los requisitos del párrafo único del artículo 13o de esta Resolución.

Artículo 18. Los laboratorios o plantas semi elaboradoras, empacadoras o envasadoras de medicamentos, productos naturales y de alimentos para animales, deberán ajustarse a las Buenas Prácticas de Manufactura Vigentes o Normas Técnicas de Fabricación y contar con la Dirección Técnica a cargo de un Químico Farmacéutico, en el caso de medicamentos y productos naturales y un profesional competente para el caso de alimentos para animales. Estos profesionales deberán inscribirse a través del representante legal en el ICA, presentando el formulario de solicitud diligenciado y fotocopia de la tarjeta profesional y recibo de pago expedido por el ICA de acuerdo con la tarifa vigente.

Registro de los productos

Artículo 30. Para la comercialización de Insumos Pecuarios en el país, se requiere que hayan sido registrados previamente en el Instituto Colombiano Agropecuario.

Artículo 43. Una vez analizada la solicitud y realizado el respectivo estudio técnico, si se encuentra que el producto no tiene ninguna objeción de carácter legal o técnico, el ICA expedirá el Registro del producto mediante forma impresa en papel de seguridad, el cual tendrá una vigencia indefinida. Previo a la expedición del mismo, el interesado deberá presentar por duplicado las artes finales del proyecto de rotulado aprobado.

Artículo 44. El Registro del Insumo Pecuario amparará un sólo producto bajo un nombre comercial o genérico y la responsabilidad recaerá en cuanto legalmente corresponda en el titular del registro, en el fabricante o productor y en el Importador cuando se trate de Insumos pecuarios no elaborados en el país.

Artículo 48. El Instituto Colombiano Agropecuario ICA de oficio o a solicitud de terceros podrá suspender temporalmente o cancelar, según el caso, el registro para los productos que trata la presente resolución, cuando se considere que existen anomalías de orden técnico en la producción, comercialización o uso, así como cuando su manejo o utilización resulte peligroso para la salud humana o animal, para la preservación de la fauna, flora y medio ambiente o no es aconsejable por cualquier otra razón técnica.

A continuación, se ofrece un resumen de la legislación vigente que Dieta Natural Cali debe cumplir para garantizar la seguridad y calidad de sus productos. Cumplir con estas normativas no solo asegura el bienestar de los animales y la confianza de nuestros clientes, sino que también fortalece nuestra posición en el mercado al operar de manera ética y responsable, alineándonos con las mejores prácticas del sector.

- Resolución 1056/96, capítulo II, Art. 3-6
- Actualizar Cámara de comercio.
- Realizar registro Superintendencia de industria y comercio.
- Instituto Colombiano de Agricultura – ICA Artículo 1, Artículo 9, Artículo 10.
- Registros de la planta ante el ICA.
- Registro de los productos ante Instituto Colombiano Agropecuario.

3.1.2. Conclusión análisis PESTEL

A continuación, se presenta la Tabla 21, que resume los principales componentes del análisis PESTEL:

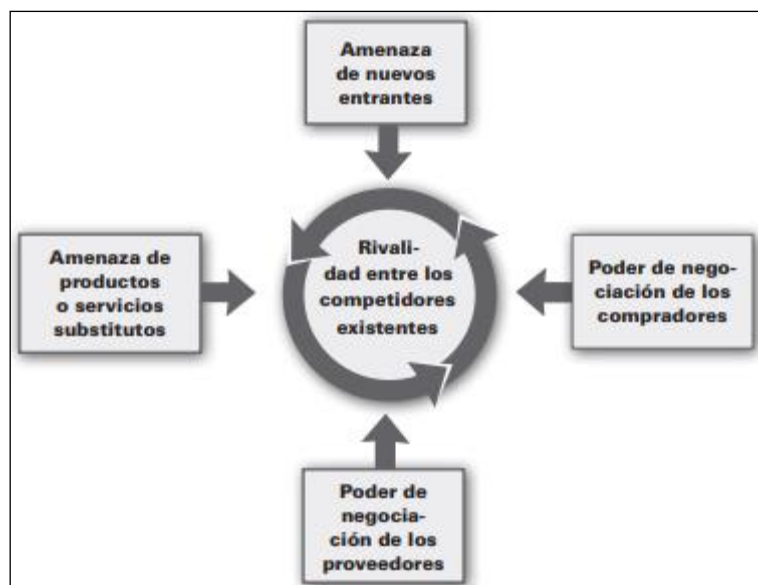
Tabla 14*Matriz PESTEL*

Político	Económico	Social	Tecnológico	Legal
1. Microempresarios y emprendedores ya pueden solicitar créditos de cero intereses con Fonder Valle.	1. El mercado de alimentos para mascotas muestra un evidente crecimiento. En un informe revelador presentado por la división Worldpanel de Kantar.	1. La importancia de estos integrantes peluditos en las familias colombianas y cómo están alimentando los hogares a sus perritos según un informe revelador presentado por la división Worldpanel de Kantar.	1. las compras en el segmento de mascotas, en especial en los canales digitales. 2. Demanda creciente de las compras por redes sociales y por medios virtuales.	1. Resolución 1056/96, capítulo II, Art. 3-6. 2. Actualizar Cámara de comercio. 3. Realizar registro Superintendencia de industria y comercio. 4. Instituto Colombiano de Agricultura – ICA Artículo 1, Artículo 9, Artículo 10.
2. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de INN pulsa Colombia, y en alianza con la Corporación Fomentamos, brindarán nanocréditos Los territorios donde funcionará la iniciativa está incluida el Valle del Cauca.	2. Afectaciones por la invasión de Rusia a Ucrania, en el alza de precios de los alimentos.			5. Registros de la planta ante el ICA. 6. Registro de los productos ante Instituto Colombiano Agropecuario.
2. Beneficios en aportes parafiscales para pymes, Gracias a la a la normatividad vigente.	3. Tasa de cambio.			
3. Nuevas políticas que incentiven emprendimientos.	4. Tasas de interés.			

Nota. Elaboración propia, 2024.

3.1.3. Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter es una herramienta creada para analizar el entorno externo de una empresa, enfocándose en la competencia y las presiones del mercado. Este enfoque permite identificar los factores que influyen en la competitividad del negocio y su posición en la industria (Porter, 2015).

Figura 16*Cinco fuerzas de Michael Porter*

Nota. Harvard Business Review (Porter, 2008).

Según Porter (2008), es necesario analizar el poder de negociación con clientes, las amenazas de nuevos competidores, poder de negociación con proveedores, las amenazas de bienes sustitutos y la presión de la competencia.

3.1.3.1. Amenaza de nuevos competidores. La amenaza de nuevos competidores en el sector de la dieta BARF está creciendo, ya que es un mercado relativamente nuevo. Sin embargo, su clara tendencia de crecimiento atrae a más jugadores interesados en participar, lo que siempre será una consideración importante.

Tabla 15*Barreras de entrada mercado de alimento BARF*

Tipo de barrera de entrada	Situación
Barreras económicas	Es fundamental analizar en profundidad las variables macroeconómicas que podrían afectar negativamente la creación de una empresa en el mercado de alimentos BARF. Comprender estos factores es crucial para anticipar posibles desafíos y tomar decisiones informadas al entrar en este sector.

Economías de escala	Dado que en el sector de la dieta BARF hay competidores que operan con economías de escala, será complicado para las nuevas empresas competir inicialmente. Estas ventajas les permiten ofrecer precios más bajos y mejorar su eficiencia, lo que puede dificultar la entrada y sostenibilidad de nuevos jugadores en el mercado.
Diferenciación del producto	Teniendo en cuenta que este modelo de negocio opera en un mercado amplio y con numerosos productos sustitutos, los nuevos competidores que ingresen deberán buscar una diferenciación de producto en el corto plazo para destacar y competir eficazmente.
Necesidad de capital	Para ingresar a este mercado, siempre será necesaria una inversión económica que, dependiendo de la magnitud del negocio, podría ser bastante significativa.

Nota. Elaboración propia, 2024.

3.1.3.2. Poder de negociación de los clientes. Con respecto a los clientes, y dado que el mercado cuenta con múltiples competidores, se puede deducir que los clientes tienen un mayor poder de negociación y elección al momento de comprar.

De acuerdo con las encuestas realizadas, en el canal online, los factores clave que influyen en el momento de verdad para decidir la compra de alimento para mascotas son el precio y la calidad. Estos dos elementos son cruciales para los clientes, y la empresa debe destacarse en ellos para captar su atención y convertir las visitas en compras efectivas.

3.1.3.3. Poder de negociación de los proveedores. En cuanto a los proveedores, la negociación con las empresas Delichicks y El Gran Surtidor es limitada, ya que son ellas las que fijan los precios que deben aceptar los clientes. En algunas ocasiones, ofrecen descuentos en fechas específicas. Sin embargo, con proveedores más pequeños, como Fruver Santa Helena mayoristas y Plasticsali existe una mayor flexibilidad para negociar condiciones.

A continuación, se presentan los principales distribuidores de carnes, empaques, frutas y verduras para el alimento BARF para Cali.

- Delichicks: empresa especializada en la producción y comercialización de proteínas y derivados de pollo; incursionando en las proteínas de res y cerdo. Está presente en las zonas más importantes del país con 50 puntos de venta propios y una amplia red de comercialización en diferentes canales.
- El Gran Surtidor: Es una empresa en Colombia, con sede principal en Cali. Opera en Carnicerías sector. La empresa fue fundada en 21 de enero de 2015.
- Fruver Santa elena mayoristas: Es una empresa pequeña ubicada en la galería de Cali.
- Plasticsali: Es una empresa vallecaucana, responsable especializada en la fabricación y comercialización de bolsas plásticas y otros servicios relacionados con el tema de empaques e impresión flexográfica.

3.1.2.4. Presión de la competencia

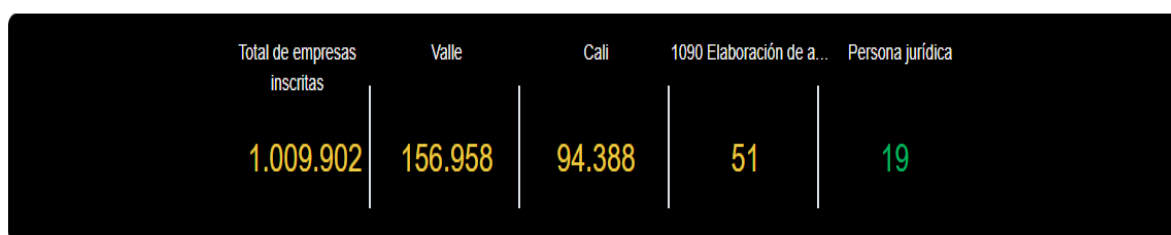
En relación con la competencia, según una entrevista con un competidor, se percibe una presión significativa. Sin embargo, debido a las condiciones económicas de Colombia y la volatilidad de la tasa de cambio, los competidores más grandes han experimentado un impacto considerable por las fluctuaciones en la T.R.M. En cuanto a los competidores más pequeños, se considera que están en condiciones de igualdad.

A continuación, se presenta un análisis de los principales competidores de Dieta Natural Cali en el mercado actual de Cali.

Se da conocer el total de empresas inscritas en cámara de comercio con la actividad 1090 La elaboración de alimentos preparados para animales domésticos, como perros, gatos, pájaros, peces, etcétera:

Figura 17

Empresas inscritas en actividad económico 1090

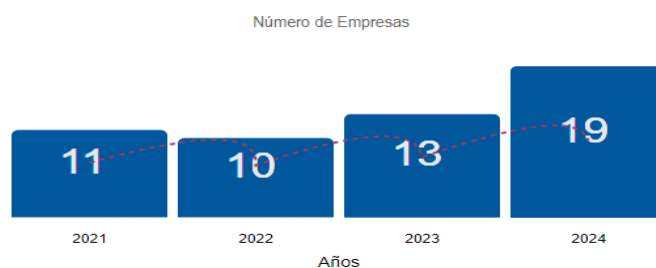


Nota. Compite 360

- Número de empresas de alimento para mascotas hasta 2024, en la ciudad de Cali inscritas como persona jurídica:

Figura 18

Número de empresas que producen alimento para mascotas

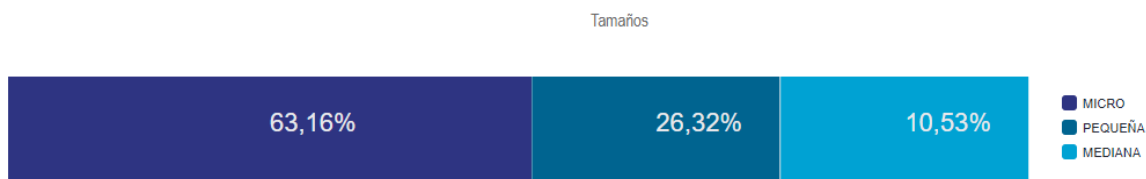


Nota. Compite 360

- Tamaño de las empresas (MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA) donde se evidencia mayor participación de las MICRO con un 63.16%:

Figura 19

Tamaños de empresas



Nota. Compite360

A continuación, se relacionan las 19 empresas jurídicas constituidas en la ciudad de Cali:

Figura 20

Empresas jurídicas en Cali

Empresa	Activo	Empresa	Activo
<input type="checkbox"/> INVERSIONES ESCALA DE COLOM... Ranking: 1	\$27.145	<input type="checkbox"/> FOR ANIMALS & PETS S.A.S. Ranking: 7	\$600
<input type="checkbox"/> HIDROLIZADOS DEL CARIBE SAS Ranking: 2	\$9.073	<input type="checkbox"/> NUTRIMENTOS ANDINO S.A Ranking: 8	\$427
<input type="checkbox"/> PRODUCTORA AVICOLA DEL VALL... Ranking: 3	\$4.008	<input type="checkbox"/> DOWOLF SAS Ranking: 9	\$394
<input type="checkbox"/> COMERCIALIZADORA AGROANDI... Ranking: 4	\$3.452	<input type="checkbox"/> PECES ORNAMENTALES EL TIPLE ... Ranking: 10	\$296
<input type="checkbox"/> LABORATORIOS NUTRIFARMA S.... Ranking: 5	\$2.012	<input type="checkbox"/> FARYVET S.A.S. Ranking: 11	\$268
<input type="checkbox"/> CORREDOR GAITAN Y CIA S EN C Ranking: 6	\$1.225	<input type="checkbox"/> CHEF GUAU VERDADERA NUTRIC... Ranking: 12	\$206

Empresa	Activo
<input type="checkbox"/> COLCYSSAS S.A.S Ranking: 13	\$114
<input type="checkbox"/> FOOD4PETS S.A.S. Ranking: 14	\$100
<input type="checkbox"/> BIG DOG - RESTAURANTE PERRU... Ranking: 15	\$51
<input type="checkbox"/> YCPET EAT S.A.S. Ranking: 16	\$6
<input type="checkbox"/> ALIMENTOS CONCENTRADOS NU... Ranking: 17	\$5
<input type="checkbox"/> DIETA NATURAL CALI S.A.S. Ranking: 18	\$5

Empresa	Activo
<input type="checkbox"/> HOCICOS D AMORE S.A.S. Ranking: 19	\$4

Nota. Compite360

A continuación, se presenta un cuadro comparativo con la competencia para ubicar fortalezas y debilidades frente a la empresa Dieta Natural Cali.

Figura 21

Análisis de la competencia

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA					
Categoría	Nuestra compañía	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3	Competencia 4
Nombre de la Empresa	Dieta natural cali	Dieta cruda barf	Barf Max	Bruno Dieta Barf	King of Barf Cali
Ubicación	Cali -Barrio las granjas	Cali- Barrio alameda	Cali-Alameda	Cali-Vipasa	Cali-Galeria de porvenir
Cliente Objetivo	Pet parents y Familias con hijos	Pet parents y Familias con hijos	Pet parents y Familias con hijos	Pet parents y Familias con hijos	Pet parents y Familias con hijos
Ingresos	5MM	No se evidencia	No se evidencia	No se evidencia	No se evidencia
Año de Fundación	2015	2014	2016	2020	2021
Fortalezas	1. Atención personalizada y el asesoramiento nutricional. 2. Programa de lealtad para todos los clientes. 3. Horario especial para entregas a domicilio fuera de los horarios habituales. 4. Precios competitivos.	1. Cuenta con punto físico. 2. Apoya la siembra de arboles. 3. Mayor participación en el mercado local.	1. Cuenta con punto físico. 2. Vende accesorios para perros. 3. Realiza torta de cumpleaños para la mascota. 3. Cuenta con sedes en medellin, pasto y bogota.	1. Realiza venta de helados. 2. Cuenta con punto de venta físico.	1. Realiza venta de aceite de salmon. 2. Cuenta con punto de venta físico. 3. Tiene venta de helados.
Debilidades	1. Limitaciones en la capacidad de producción para cumplir con la demanda creciente de los productos BARF en Cali. 2. En la web hay artículos contradictorios (técnicos o científicos) acerca de la bondad de la dieta BARF. 3. No cuenta con tienda física.	1. Maneja precios poco competitivos, son superiores a Dieta natural cali. 2. Solo manaja domicios hasta las 5pm y no tiene servicio domingos y festivos.	1. Maneja precios superiores a los de Dieta natural cali. 2. En su pagina web solo tiene un medio de pago que es contraentrega y no tarjetas.	1. No son activos en sus redes sociales. 2. No cuentan con pagina web. 3. No da conocer su mision.	1. No cuenta con pagina web. 2. Solo cuenta con servicio a domicilio hasta las 4pm . 3. No da conocer su mision.
Personalidad de Marca	Se encuentra en proyecto la Marca				
Misión	Ser líderes en el mercado local de alimento natural para mascotas, brindando una alimentación saludable y balanceada a través de nuestra plataforma en línea, para que cada mascota pueda vivir una vida vibrante y llena de vitalidad.	En su pagina web no se visualiza la mision de la empresa	En su pagina web no se visualiza la mision de la empresa	En su cuenta de instagram no se visualiza la mision de la empresa.	En su cuenta de instagram no se visualiza la mision de la empresa.
Servicios	1. Venta en línea 2. Entrega a domicilio en horarios especiales de lunes a viernes (6pm a 8pm) y sabados de 9am hasta las 5pm . Y horario habitual de lunes a sabados de 8 a 6pm jornada continua	1. Lunes a sábado de 8:00 am a 5:00 pm en jornada continua.	1. Ofrece el servicio a domicilio, pero no tiene horario establecido.	1. Ofrece el servicio a domicilio, pero no tiene horario establecido.	1. Realiza ventas por whatsapp. 2. lunes a sábado de 8:00 am a 4:00 pm en jornada continua.
Empleados	4	6	No se evidencia	No se evidencia	No se evidencia
Producto	1. Dieta barf cruda light. 2. Dieta barf homeada. 3. Salsa organica.	1. Dieta cruda barf de pollo y mixta. 2. Galletas barf.	1. Dieta cruda barf. 2. Galletas. 3. Tortas de cumpleaños.	1. Dieta cruda barf. 2. Helados.	1. Dieta cruda Barf. 2. Helados. 3. Aceite de salmon.
Marketing	Redes sociales y vos a vos.	Redes sociales pero poco activos	Redes sociales pero poco activos	Redes sociales pero poco activos	Redes sociales pero poco activo.
Fuente de informacion	https://dieta-barf-cali.ueniweb.com/?utm_campaign=gmb	https://dietacrudabarf.com/	https://dieta.barfnatural.com/	Instagram @bruno.dieta.barf	https://kingofbarf.com/

Nota. Elaboración propia, 2024.

Para este proyecto, de acuerdo al análisis comparativo, implementar en su página web estos servicios, va a generar un impacto altamente positivo, que obligara al mercado que comercializa comida dieta BARF, a entrar en el marketing digital, porque después de la pandemia del covid-19, muchas empresas se vieron obligadas a cambiar la manera de ofertar sus productos, y actualmente al mercado de comida dieta BARF le falta tener cobertura de ventas a través del marketing digital., y para este proyecto desarrollar dichos servicios impactara directamente en el crecimiento de la ventas y satisfacción del cliente.

3.1.3.4. Conclusión análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

En la tabla 16, se presentan los resultados del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, de manera integrada.

Tabla 16

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores	Poder de negociación de los clientes
1.Ingresos frecuentes de nuevos competidores. 2.Un sector en expansión que motiva la entrada de nuevas empresas.	1.Las tiendas de alimento para mascotas tienen poco poder de negociación con los clientes en canales virtuales. 2.El poder de negociación de los clientes es aún más fuerte, el cual la empresa debe destacarse en captar su atención son el precio y la calidad.
Poder de negociación de los proveedores	Presión de la competencia
1. Con los proveedores grandes, el poder de negociación que tienen las tiendas es bajo. 2.Con los proveedores pequeños, el poder de negociación es relativamente alto.	1. La competencia es fuerte y algunos de ellos manejan economías de escala. 2.Grandes y medianos competidores se han visto muy afectados por condiciones macroeconómicas de Colombia.

Nota. Elaboración propia, 2024.

De la matriz de las cinco fuerzas de Porter y hablando de amenaza de nuevos competidores, se puede concluir que el mercado es atractivo, pero competido, la creciente demanda por dietas saludables para mascotas, como la dieta BARF, ha creado un mercado

atractivo, pero la entrada frecuente de nuevos competidores intensifica la competencia. Esto exige una estrategia sólida para destacar y captar la atención de los clientes.

Dado el fuerte poder de negociación de los clientes, es crucial que la empresa ofrezca productos que combinen un precio competitivo con alta calidad. Esto ayudará a construir lealtad del cliente y a reducir la sensibilidad al precio.

La dinámica del poder de negociación con proveedores varía significativamente entre grandes y pequeños. Es fundamental establecer relaciones estratégicas con proveedores pequeños que puedan ofrecer productos diferenciados, a la vez que se gestionan eficientemente las relaciones con grandes proveedores para mantener costos bajos.

La capacidad de adaptarse a las condiciones económicas cambiantes es esencial. La empresa debe ser ágil en su modelo de negocio para responder a desafíos externos, como inflación o cambios en la demanda, lo que puede afectar a la competencia.

La presión de la competencia y el cambio en las preferencias de los consumidores presentan oportunidades para la innovación en productos y servicios. Esto puede incluir el desarrollo de nuevas fórmulas, empaques sostenibles o servicios complementarios que añadan valor a la oferta.

Dado el bajo poder de negociación en canales virtuales, invertir en estrategias de marketing digital es fundamental. Atraer y retener la atención de los clientes en línea puede ser un diferenciador clave en un mercado tan competitivo.

3.2. Propuesta base

La oferta de Dieta Natural Cali tendrá un valor agregado de acuerdo con la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter.

➤ **Amenaza de Nuevos Entrantes**

Línea Light a base de Salmón y Frutas:

La **Línea Light** aprovecha la tendencia creciente hacia el consumo de productos saludables y naturales para mascotas. Al ser un producto bajo en grasas y con ingredientes como salmón y frutas, se posiciona como una opción premium para un mercado consciente de la salud animal. Esta diferenciación crea una barrera de entrada para nuevos competidores, ya que replicar el nivel de calidad y beneficios puede ser costoso y complejo.

Línea Horneada a base de Pechuga de Pollo:

La **Línea Horneada**, al estar enfocada en una necesidad específica (mascotas con poco apetito), también se convierte en un nicho difícil de atacar por nuevos entrantes. Las mascotas con dificultades para comer pueden beneficiarse de este producto de manera inmediata, lo que crea lealtad. Además, al hornear la pechuga de pollo, se ofrece una alternativa más saludable y menos procesada que los productos convencionales, lo que le da una ventaja competitiva.

Línea de Salsa Orgánica:

La **Línea de Salsa Orgánica** es una innovación en el mercado. Al ser un producto único, basado en ingredientes orgánicos frescos, no tiene competencia directa y se presenta como una opción premium. Esto hace más difícil que los nuevos competidores puedan ingresar al mercado sin contar con una oferta equivalente en términos de calidad y sostenibilidad.

Estrategia:

- Con estas tres líneas de productos diversificadas, la marca se establece como un líder en distintas categorías de nutrición para mascotas, dificultando la entrada de nuevos competidores. La combinación de salud, necesidades específicas y sabor (orgánico) crea barreras difíciles de superar para nuevas marcas sin la capacidad de replicar la calidad, diferenciación o especialización.

➤ Poder de Negociación de los Clientes

Línea Light a base de Salmón y Frutas:

Los **clientes conscientes de la salud** que buscan alimentos bajos en grasas para sus mascotas no solo valorarán la calidad, sino que también desarrollarán una conexión emocional con la marca si esta se posiciona como un defensor del bienestar animal. Este enfoque reduce la sensibilidad al precio, dado que los dueños de mascotas están dispuestos a pagar más por productos que promuevan una vida más sana para sus animales.

Línea Horneada a base de Pechuga de Pollo:

Los **clientes que buscan soluciones específicas**, como aquellos con mascotas con poco apetito, tienen menos opciones disponibles. Esto reduce su poder de negociación, ya que necesitan un producto que satisfaga una necesidad crítica. Además, la calidad y el sabor del pollo horneado son puntos clave que fidelizan a los consumidores, lo que disminuye la posibilidad de que busquen alternativas de precios más bajos.

Línea de Salsa Orgánica:

Los **clientes que optan por ingredientes orgánicos** para sus mascotas valorarán la transparencia y calidad del producto. Al ser un nicho específico, el poder de negociación es bajo, ya que no existen muchas alternativas que ofrezcan lo mismo. Los consumidores que priorizan lo orgánico estarán dispuestos a pagar una prima por este tipo de productos exclusivos.

Estrategia:

La combinación de estos tres productos en el portafolio fortalece la lealtad del cliente al ofrecer soluciones completas a diferentes necesidades. Además, la implementación de un programa de fidelización que premie compras recurrentes podría reducir aún más el poder de

negociación de los clientes, creando una comunidad alrededor de la marca que valore no solo el precio, sino la calidad y los beneficios.

➤ **Poder de Negociación de los Proveedores**

Línea Light a base de Salmón y Frutas:

Al utilizar ingredientes **frescos y de calidad**, como el salmón y las frutas, se requiere de una relación sólida con proveedores que ofrezcan estos productos en condiciones óptimas. Sin embargo, debido a la especialización del producto, la marca puede negociar precios más favorables si trabaja con varios proveedores de salmón y frutas locales, lo que le da mayor poder de negociación.

Línea Horneada a base de Pechuga de Pollo:

Los ingredientes para la **Línea Horneada**, como el pollo, son más comunes, lo que podría dar lugar a una mayor dependencia de los proveedores. No obstante, debido a que el proceso de horneado y la calidad de la carne (sin conservantes ni aditivos) requieren estándares más altos, la marca puede establecer relaciones estrechas con proveedores de carne de alta calidad para asegurar un suministro constante y condiciones de negociación más favorables.

Línea de Salsa Orgánica:

El uso de **ingredientes orgánicos y frescos** para la salsa da una ventaja en términos de poder de negociación con los proveedores, ya que la demanda por productos orgánicos está en crecimiento. Además, trabajar con proveedores locales o especializados en ingredientes orgánicos puede garantizar una cadena de suministro estable y mejorar la relación con los proveedores, lo que puede resultar en precios más competitivos.

Estrategia:

La diversificación de productos con ingredientes frescos y orgánicos permite negociar con una variedad de proveedores, lo que distribuye el riesgo y ofrece más margen de maniobra en las negociaciones. Las alianzas estratégicas con proveedores locales y especializados en productos de alta calidad pueden proporcionar un suministro más estable y reducir el riesgo asociado a la dependencia de un solo proveedor.

➤ **Presión de la Competencia**

Servicio al Cliente: La implementación de un servicio de atención al cliente excepcional y un programa de lealtad puede diferenciar la marca en un mercado saturado.

Asesoramiento Personalizado: Ofrecer asesoramiento sobre la implementación de la dieta BARF adaptada a las necesidades de cada mascota puede posicionar a Dieta Natural Cali como un experto en la materia, lo que puede atraer a clientes que buscan más que solo un producto.

➤ **Amenaza de Productos Sustitutos**

Servicio a Domicilio Premium: La comodidad de recibir productos frescos a domicilio puede disminuir la amenaza de productos sustitutos, como las opciones de alimentos secos y ultra procesados. Este servicio premium apela a un segmento que valora la conveniencia y la calidad.

Incorporación de Expertos: Tener un químico farmacéutico y un médico veterinario en el equipo de desarrollo de productos aumentará la credibilidad y confianza en las líneas de productos, lo que puede desincentivar a los clientes de optar por productos de la competencia.

4. Propuesta de la Estrategia del Negocio

4.1. Misión

En Dieta Natural Cali nos dedicamos a mejorar la salud y bienestar de las mascotas a través de una alimentación natural y balanceada, ofreciendo productos BARF de alta calidad que contribuyen a una vida más saludable y feliz para nuestros amigos peludos.

4.2. Visión

Ser la empresa líder para el año 2029 en el suroccidente colombiano en la distribución de alimentos naturales para mascotas, reconocida por nuestra innovación, calidad y compromiso con el bienestar animal.

Valores

- Compromiso con la salud: Priorizamos la salud y bienestar de las mascotas, ofreciendo productos naturales y de la mejor calidad.
- Innovación: Nos enfocamos en desarrollar productos únicos y creativos, como nuestra línea de salsa orgánica, que aportan valor a la dieta de las mascotas.
- Sostenibilidad: Promovemos prácticas sostenibles en la producción y distribución de nuestros productos, respetando el medio ambiente.
- Servicio al cliente: Ofrecemos un servicio cercano, personalizado y de alta calidad, adaptado a las necesidades de cada cliente.
- Transparencia y confianza: Garantizamos procesos claros y productos seguros, trabajando con profesionales que aseguran la calidad en cada etapa de la producción.
- Lealtad y gratitud: Valoramos la fidelidad de nuestros clientes y buscamos formas de recompensarlos mediante programas que fortalezcan nuestra relación.

4.3. Declaración de la estrategia

4.3.1. *Objetivo estratégico*

Posicionar *Dieta Natural Cali* como la marca líder en alimentación natural para mascotas en el suroccidente colombiano, logrando un crecimiento sostenido a través de la innovación en productos BARF, una sólida presencia en canales de venta online y un servicio al cliente personalizado, que fomente la lealtad y satisfacción de nuestros clientes.

4.3.2. *Alcance de la estrategia*

La estrategia de *Dieta Natural Cali* abarca el desarrollo y comercialización de productos BARF de alta calidad, distribuidos a través de canales digitales y presenciales. En línea, se priorizará una fuerte presencia en redes sociales (Facebook e Instagram) y una página web optimizada con opciones de compra online, integrando métodos de pago versátiles. En cuanto a la logística, el alcance incluye la implementación de un servicio de entrega a domicilio premium y la opción de recogida en fábrica, ofreciendo conveniencia y flexibilidad a los clientes. Además, se fortalecerá el vínculo con los clientes mediante programas de lealtad y asesoramiento personalizado en la dieta BARF.

4.3.3. *Ventaja: Propuesta de valor para el cliente*

En **Dieta Natural Cali**, nos dedicamos a transformar la salud y bienestar de las mascotas con alimentos BARF 100% naturales y adaptados a sus necesidades específicas, respaldados por un enfoque integral que abarca innovación, conveniencia y compromiso con el medio ambiente. Nuestra propuesta destaca por:

- **Salud y bienestar integral para tu mascota:** Nuestros productos están formulados para mejorar la calidad de vida de tu compañero, a través de opciones personalizadas como nuestras líneas **Light**, **Horneada** y **Salsa Orgánica**, que responden a sus requerimientos nutricionales específicos.

- **Comodidad a tu alcance:** Disfruta de una experiencia de compra sencilla y accesible a través de nuestra plataforma digital, con múltiples métodos de pago y entrega premium, para que tu mascota reciba lo mejor, sin complicaciones.
- **Asesoramiento experto y atención personalizada:** Nuestro equipo especializado te guía en cada paso, ofreciendo soporte continuo y un programa de lealtad para premiar tu fidelidad, dándote confianza y tranquilidad en cada decisión.
- **Compromiso con la sostenibilidad:** Cada producto que ofrecemos no solo cuida la salud de tu mascota, sino también del planeta, con ingredientes orgánicos de alta calidad y prácticas responsables que minimizan el impacto ambiental.

4.3.4. Ventaja: Sistema de actividades

El sistema de actividades será reflejado en un CANVAS ubicado en anexo E , con un enfoque particular en el segmento de actividades clave. No obstante, para cumplir con lo estipulado en la Guía para el Plan de Negocio y alcanzar nuestro objetivo estratégico y la propuesta de valor para el cliente, es crucial implementar una capacitación integral, robusta y diferencial. Este programa formativo permitirá que todo nuestro equipo tenga un conocimiento profundo y detallado sobre los alimentos BARF que comercializaremos. Así, nuestros ejecutivos de ventas se convertirán en asesores altamente capacitados, capaces de ofrecer recomendaciones precisas y personalizadas, ayudando a los clientes a tomar decisiones informadas y optimizar la alimentación de sus mascotas. La capacitación seguirá un esquema de educación continua y contará con un sólido componente de servicio al cliente, asegurando una experiencia de compra excepcional en todo momento.

5. Estrategia de mercadeo

Los dos segmentos de clientes al que está dirigido Dieta Natural Cali, son los residentes de Cali, Colombia, con un rango de edad entre 25 y 50 años, que viven en los estratos socioeconómicos del 3 al 4, y su prioridad es la salud y bienestar de sus mascotas, específicamente en cuanto a la alimentación basada en comida orgánica.

- Consumidor principal, Familias con hijos.
- Consumidor secundario, Pet parents.

5.1. Tamaño del mercado

En este análisis, hemos utilizado un crecimiento del 5% anual para proyectar el tamaño del mercado de alimentos BARF para mascotas en Cali, lo que refleja una expectativa de crecimiento más conservadora y realista en comparación con otras estimaciones del sector.

Inicialmente, el mercado cuenta con 792 posibles clientes, derivado del 10% de la población caleña con mascotas, es decir, del 18% de hogares en Cali con mascota en estratos 3,4,5 y 6 según el DANE. Pero se proyecta un crecimiento anual moderado del 5%, lo cual se considera razonable según estudios de crecimiento en nichos de alimentación para mascotas en mercados emergentes (Asociación Colombiana de Alimentos para Mascotas, 2022). Así, en el primer año el mercado aumentaría a 831 clientes, y al cabo de cinco años alcanzaría aproximadamente 1,011 clientes. Este crecimiento moderado reconoce que, si bien la tendencia hacia la alimentación natural de mascotas se expande globalmente, el desarrollo en este sector específico podría verse limitado por factores económicos y de competencia local (Federación Nacional de Comerciantes, 2021).

Por otra parte, proyectamos que la cuota de mercado del negocio aumenta anualmente en un 10%, pasando de un 5% inicial del mercado total a más del 8% para el quinto año. Este crecimiento es impulsado principalmente por estrategias de marketing digital y retención de

clientes que fidelicen a consumidores interesados en este tipo de alimentación (Market Research, 2023). En el segundo año, se espera que el negocio atraiga a alrededor de 52 clientes, cifra que aumentaría a 81 en el quinto año. Este crecimiento en la cuota de mercado subraya la importancia de posicionarse como líder en la oferta de alimentos BARF, buscando la preferencia de los consumidores en un mercado competitivo.

Así, bajo un crecimiento moderado del mercado del 5% anual, el proyecto sigue mostrando una capacidad de captación significativa que depende de una estrategia de expansión bien estructurada y de la estabilidad económica del nicho de mercado.

5.2. Objetivo de mercadeo

Alcanzar una participación del mercado del 5% de la demanda alimento BARF para mascotas en Cali, Colombia, a finales del 2030.

5.3. Productos y servicios

5.3.1. *Productos*

A continuación, se mencionarán los tres principales productos que comercializará la tienda:

- Línea LIGHT a base de Salmon y frutas.
- Línea HORNEADA a base de pechuga de pollo.
- Línea de salsa Orgánica.

5.4. Marca

Arquetipo de marca: El cuidador

Definición: el arquetipo del **Cuidador** representa el amor, la empatía y el deseo genuino de proteger y cuidar a otros. Se asocia con marcas que se preocupan profundamente por el bienestar de sus clientes, ofreciendo seguridad, apoyo y protección. Estas marcas buscan ser

vistas como confiables, compasivas y responsables, priorizando la salud y felicidad de sus consumidores. (Jung, 2024)

Características principales del Cuidador:

- **Empatía** y compromiso con el bienestar del cliente.
- **Responsabilidad** en la creación de productos o servicios seguros y de calidad.
- **Apoyo y protección**, fomentando relaciones duraderas y de confianza.
- **Mensajes y comunicación** enfocados en el amor y cuidado, generando un ambiente de seguridad.

En el caso de una marca de alimentos para mascotas, el arquetipo del Cuidador podría expresarse a través de la promesa de ofrecer productos naturales y seguros, que respeten las necesidades de los animales, y que comuniquen una profunda conexión emocional con ellos.

Figura 22

Logotipo de la empresa



Nota. Elaboración propia, 2024.

El diseño del logo combina el azul, que simboliza la serenidad y confianza, con el rojo, que representa el amor y lo natural.

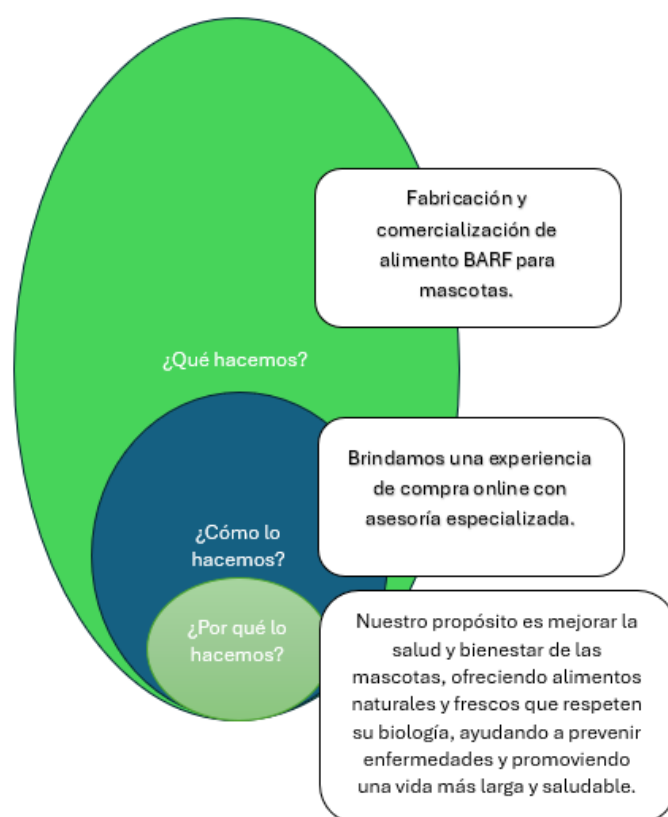
En el anexo de la Marca se muestran otros posibles nombres con los que se trabajó, otros logos alternativos y las opciones de tipos de letra y de colores que se tuvieron como posibles opciones.

5.5. Manifiesto de marca

En la figura 23, se presenta el círculo dorado de marca y su objetivo:

Figura 23

Círculo dorado de marca



Nota. Elaboración propia, 2024.

En el círculo dorado de nuestra marca, destacamos especialmente el *cómo* hacemos las cosas, ya que este es el principal valor agregado de Dieta Natural Cali. Buscamos ofrecer una experiencia de compra única, en la que un asesor capacitado guiará al cliente para encontrar el producto que mejor se adapte a sus necesidades, asegurando una elección que le brinde la máxima satisfacción a largo plazo.

5.6. Canales

Dieta Natural Cali contará con tres canales de venta:

- Tienda virtual: Pagina web.
- Ventas online en redes sociales: Instagram y Facebook.

En la Tienda Virtual Dieta Natural Cali ofrecerá una tienda en línea intuitiva y segura donde los clientes podrán explorar y comprar nuestros productos BARF las 24 horas.

En las ventas Online, conectaremos con los clientes mediante contenido informativo y responderemos a sus consultas, permitiendo realizar pedidos de forma rápida y directa.

5.7. Estrategia de comunicaciones de mercadeo

Con base en los resultados del estudio de mercado, la estrategia de comunicaciones de mercadeo estará centrada en redes sociales, principalmente a través de campañas en Facebook Ads, Google Ads y Instagram Ads. Además, se integrarán otros canales clave para maximizar el alcance y posicionamiento de la marca:

Campanñas en Redes Sociales:

- Creación de contenido relevante y atractivo que promueva el interés y la interacción.

Participación en Eventos para Animales:

- Patrocinio de eventos locales relacionados con el bienestar animal.
- Presencia en supermercados, ferias y exposiciones temáticas, con actividades que generen conexión con el público.

5.7.1. *Objetivos de comunicación*

Las acciones de comunicación están alineadas con el objetivo general de marketing, que busca alcanzar una participación del 5% en el mercado de alimentos BARF en Cali, Colombia, para finales de 2029.

Además, los objetivos específicos de comunicación son los siguientes:

- Generar un 20% de las ventas totales proyectadas, a través del canal virtual para 2029.
- Lograr un reconocimiento de marca del 30% dentro del mercado de alimentos para mascotas en Cali al cierre de 2029.
- Incrementar el número de seguidores en la página de Instagram en 250-300% para diciembre de 2029, con una tasa de crecimiento mensual de 5-10%.
- Incrementar el número de seguidores en la página de Facebook en 150-200% para diciembre de 2029, con una tasa de crecimiento mensual de 3-7%.

5.7.2. Diagnóstico comunicacional

Se contará con un vendedor en el canal virtual, con formación en Comunicación o Mercadeo y se asignará un presupuesto anual de \$20.000.000 para publicidad en redes sociales y página web.

5.7.3. Definición de la audiencia

La audiencia para las acciones de redes sociales e Internet es para los dos segmentos de clientes al que está dirigido Dieta Natural Cali, residentes de Cali, Colombia, con un rango de edad entre 25 y 50 años, que viven en los estratos socioeconómicos del 3 y 4, y que su prioridad es la salud y bienestar de sus mascotas, específicamente en cuanto a la alimentación basada en comida orgánica.

5.7.4. Plan de comunicaciones

Tabla 17

Plan de comunicación con el modelo See – Think – Do – Care

	Etapa See (Mira)	Etapa Think (Piensa)	Etapa Do (Realiza)	Etapa Care (Cuida)
Audiencia	Residentes de Cali, Colombia, con un rango de edad entre 18 y 50 años, que viven en los estratos socioeconómicos del 3 al 6, y que su prioridad es la salud y bienestar de sus mascotas, específicamente en cuanto a la alimentación basada en comida orgánica.	Residentes de Cali, Colombia, con un rango de edad entre 18 y 50 años, que viven en los estratos socioeconómicos del 3 al 6, y que su prioridad es la salud y bienestar de sus mascotas, específicamente en cuanto a la alimentación basada en comida orgánica.	Residentes de Cali, Colombia, con un rango de edad entre 18 y 50 años, que viven en los estratos socioeconómicos del 3 al 6, y que su prioridad es la salud y bienestar de sus mascotas, específicamente en cuanto a la alimentación basada en comida orgánica.	Residentes de Cali, Colombia, con un rango de edad entre 18 y 50 años, que viven en los estratos socioeconómicos del 3 al 6, y que su prioridad es la salud y bienestar de sus mascotas, específicamente en cuanto a la alimentación basada en comida orgánica.
Objetivo	Alcanzar un nivel de reconocimiento de marca del 30% respecto al mercado de alimento BARF en Cali en el 2029.		Generar un nivel de ventas en el canal virtual del 20% de las ventas totales proyectadas al 2029.	Alcanzar 3,000 seguidores en la página de Instagram en diciembre de 2029. Alcanzar 3,000 seguidores en la página de Facebook en diciembre de 2029.
Mensaje	Dieta natural Cali es una tienda de alimento BARF especializada que brinda un excelente servicio al cliente.	Dieta natural es una tienda conocedora del alimento que vende y de la dieta BARF, cuenta con asesoría especializada.	Haz tus compras de alimento BARF a través de la tienda virtual de Dieta natural y a través de su Instagram y Facebook.	Sigue las redes sociales de Dieta natural cali para conocer sus promociones, ofertas y combos.
Canales	Redes sociales (Facebook, Instagram) Portal web (tienda virtual)	Redes sociales (Facebook, Instagram) Portal web (tienda virtual)	Red social Instagram Portal web (tienda virtual)	Redes sociales (Facebook, Instagram)
Actividades	Diseño de los artes publicitarios. Difusión en redes mediante pauta publicitaria en Facebook, Instagram y Google Ads. Medición del alcance de las publicaciones.	Promoción del sitio web mediante acciones SEO - SEM Estrategia de promoción en redes sociales.	En las redes sociales, Facebook e Instagram de Dieta natural Cali, explicar cómo se debe utilizar la tienda virtual. Promocionar el botón de compra en Instagram. Promocionar la tienda virtual. Realizar entrega de pedidos.	Promocionar la acción de hacerse seguidor de la página. Realizar medición del número de seguidores.
Medición	Número de vistas de las publicaciones. Número de clicks en el sitio web. Número de interacciones (me gusta). Número de comentarios en redes sociales.	Número de vistas de las publicaciones. Número de clicks en el sitio web. Número de interacciones. Número de comentarios.	Número de ventas mediante el canal virtual Monto de las ventas por el canal virtual Porcentaje de ventas mediante el canal virtual respecto al total.	Número de seguidores en total Número de me gusta de las redes sociales.

Nota. Elaboración propia, 2024.

5.7.5. Canales utilizados

Las redes sociales utilizadas serán Instagram y Facebook.

Responsables

El responsable de este canal será el vendedor del canal virtual y quién controlará su trabajo, será el Gerente Comercial.

5.7.6. Plazos

El plazo establecido será a finales de 2029, ya que se espera alcanzar la participación de mercado propuesta para ese año.

5.7.7. Medición de resultados

Los indicadores de medición se enfocarán en las ventas generadas a través del canal virtual y en el número de Interacciones en nuestras dos redes sociales. Estos indicadores han sido seleccionados debido a su capacidad para facilitar la monetización del modelo de negocio.

5.8. Estrategia de precios

Los indicadores de medición se concentrarán en el número de ventas alcanzadas por el canal virtual y por la cantidad de seguidores que se registren en las redes sociales seleccionadas, así se establecerán los indicadores que permitirán monetizar el modelo de negocio.

Para el primer año, se implementará un programa de fidelización para clientes frecuentes, donde los participantes de este, tendrán descuentos y promociones que hagan atractivo participar en el desarrollo de este mercado.

Estos serán los productos a comercializar

- Línea LIGHT a base de salmón y frutas
- Línea HORNEADA a base de pechuga de pollo
- Línea salsa orgánica

Tabla 18*Productos*

PRODUCTO VARIABLE	PRECIO DE VENTA	COSTO
Línea LIGHT a base de salmón y frutas 6300g	59.900	38.935
Línea HORNEADA a base de pechuga <i>de pollo</i> 6300g	61.900	40.235
Línea Salsa Orgánica 125 ml	3.900	2.535

Nota. Elaboración propia, 2024.

Las participaciones porcentuales de cada una de las líneas de producción se estimaron con base en los resultados del estudio de mercado.

5.9. Presupuesto de mercadeo y ventas

5.9.1. Costos de diseño

Nuestra marca refleja nuestra esencia y compromiso con el bienestar de las mascotas, transmitiendo un mensaje de amor, protección y felicidad. A continuación, detallamos los costos asociados a la implementación de este presupuesto: el logo debe aplicarse de manera consistente en todas las plataformas para asegurar la correcta representación de la empresa y fortalecer el reconocimiento de la marca. Fue creado por un diseñador gráfico, quien se encargó de garantizar la armonía visual y el uso adecuado de los elementos gráficos, logrando un logo que identifica de forma clara y precisa a la marca. El costo total por este servicio fue de un millón cincuenta mil pesos (\$1.050.000). Para alcanzar el diseño final, se elaboró un Manual de Identidad de Marca, que consolidó la esencia de la empresa y definió los colores a utilizar tanto en el logo como en las campañas de marketing y publicidad. Este servicio fue incluido en el valor pagado al diseñador gráfico.

5.9.2 Costos de desarrollo de los canales y marketing

Las redes sociales son nuestros canales principales, ya que nos permiten llegar a una amplia audiencia y expandir nuestro círculo de ventas. Como es sabido, la creación de perfiles en estas plataformas no tiene costo. Sin embargo, se contrató un servicio para la gestión de la publicidad y la promoción de nuestras redes, con un costo mensual de seiscientos mil pesos (\$600.000). Además, estamos comenzando a explorar otros canales de marketing digital para fortalecer nuestras estrategias publicitarias y ampliar nuestro alcance. Este proceso se está llevando a cabo de manera gradual, tras un análisis previo sobre la segmentación del público. Es fundamental contar con un conocimiento sólido sobre estos nuevos canales para su correcta implementación, por lo que su incorporación será paulatina.

Tabla 19*Flujo de egresos*

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Línea Ligth a base de Salmon-Frutas	111.198.360	116.758.278	122.596.192	128.726.001	135.162.302	141.920.417	149.016.437	156.467.259	164.290.622	172.505.153
Línea horneada a base de pollo	248.169.480	260.577.954	273.606.852	287.287.194	301.651.554	316.734.132	332.570.838	349.199.380	366.659.349	384.992.317
Línea Salsa orgánica	1.216.800	1.277.640	1.341.522	1.408.598	1.479.028	1.552.979	1.630.628	1.712.160	1.797.768	1.887.656
Pagos al personal	60.000.000	63.000.000	66.150.000	69.457.500	72.930.375	76.576.894	80.405.738	84.426.025	88.647.327	93.079.693
Arrendamientos	14.400.000	15.120.000	15.876.000	16.669.800	17.503.290	18.378.455	19.297.377	20.262.246	21.275.358	22.339.126
Gastos Legales	204.700	214.935	225.682	236.966	248.814	261.255	274.318	288.033	302.435	317.557
Depreciación	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000
Pagos al personal	42.000.000	44.100.000	46.305.000	48.620.250	51.051.263	53.603.826	56.284.017	59.098.218	62.053.129	65.155.785
Comisiones vendedores	5.547.456	6.182.105	6.889.867	7.674.210	8.547.842	9.520.928	10.304.881	11.477.989	12.784.643	14.240.047
Impuesto de Industria y comercio	1.830.660	2.039.063	2.290.887	2.597.866	2.973.258	3.434.113	4.002.458	4.706.891	5.584.726	6.684.917
TOTAL EGRESOS	486.337.456	511.039.975	537.052.001	564.448.386	593.317.725	623.752.997	655.556.693	689.408.202	725.165.357	762.972.252

Nota. Elaboración propia, 2024.

5.9.2. Estimación de los ingresos por ventas para al menos tres años

Tabla 20

Estimación de ingresos

INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS									
	PRECIO			PRECIO			PRECIO		
	MERCADO	VTA	VENTAS	MERCADO	VTA	VENTAS	MERCADO	VTA	VENTAS
	OBJETIVO	INICIAL	TOTALES	OBJETIVO	AJUSTADO	TOTALES	OBJETIVO	AJUSTADO	TOTALES
INGRESOS POR VENTA DE	AÑO 2025			AÑO 2026			AÑO 2027		
DE ALIMENTO PARA									
MASCOTAS				1,05			1,05		
					1,0608			1,0608	
Línea Ligth a base de Salmon-Frutas	238	59.900	171.074.400	250	63.542	190.625.760	263	67.405	212.731.028
Línea horneada a base de pollo	514	61.900	381.799.200	540	65.664	425.499.610	567	69.656	473.938.485
Salsa orgánica	40	3.900	1.872.000	42	4.137	2.085.108	44	4.389	2.317.211
TOTAL VENTAS	792		554.745.600	832		618.210.478			688.986.724¹

Nota. Elaboración propia, 2024.

Cabe resaltar que los ingresos estimados de los tres primeros años de funcionamiento ascenderán a \$1.861.942.802

Se destaca que se estima que las ventas para el primer año alcancen los \$ 554.745.600 y cabe mencionar que se construyó un presupuesto de ventas para los primeros diez años de operación del negocio.

5.9.3. Presupuesto de mercadeo

En la tabla 21, se presentan los costos fijos y los costos variables de la comercialización de los productos por en el canal online:

¹ Se trabaja con un mercado de 792 compradores que se incrementa en un porcentaje del 5% por año y adicionalmente del 5% se incrementa en un 10%

Tabla 21*Costos fijos y variables de comercialización*

PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES			
COSTOS FIJOS AÑO 1			
DETALLE	VR MES	CANTIDAD	VR TOTAL
Publicidad y Mercadeo	1.000.000	12	12.000.000
Página web	500.000	12	6.000.000
TOTAL COSTOS FIJOS			18.000.000
COSTOS VARIABLES AÑO 1			
DETALLE	%	CANTIDAD	VR TOTAL
Comisiones de ventas	1	12	5.547.456
TOTAL COSTOS VARIABLES			5.547.456
TOTAL COSTOS			23.547.456

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 22*Costos variables*

COSTOS VARIABLES AÑO 1			
ITEM	No UNIDADES	VR UNITARIO	VR TOTAL
Línea Ligth a base de Salmon-Frutas 6.300g	238	38.935	9.266.530
Línea horneada a base de pollo 6.300g	514	40.235	20.680.790
Línea Salsa orgánica 125 ml	40	2.535	101.400
TOTALES	792		30.048.720

Nota. Elaboración propia, 2024.

Los costos variables del inventario contemplan la compra de un inventario adicional, en caso tal de que las ventas reales, superen las ventas estimadas.

6. Diseño técnico u operativo

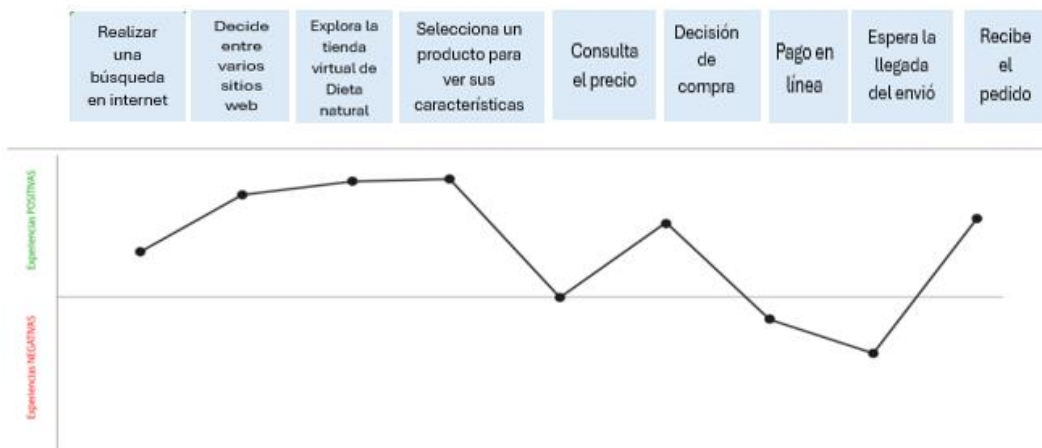
A continuación, se mencionan los procesos clave de Dieta natural Cali:

- Fabricación y comercialización de alimento para mascotas.
- Asesoramiento especializado al cliente.

En la figura 24 se muestra de manera gráfica el pasillo del cliente para el caso de la tienda virtual.

Figura 24

Pasillo del cliente tienda virtual



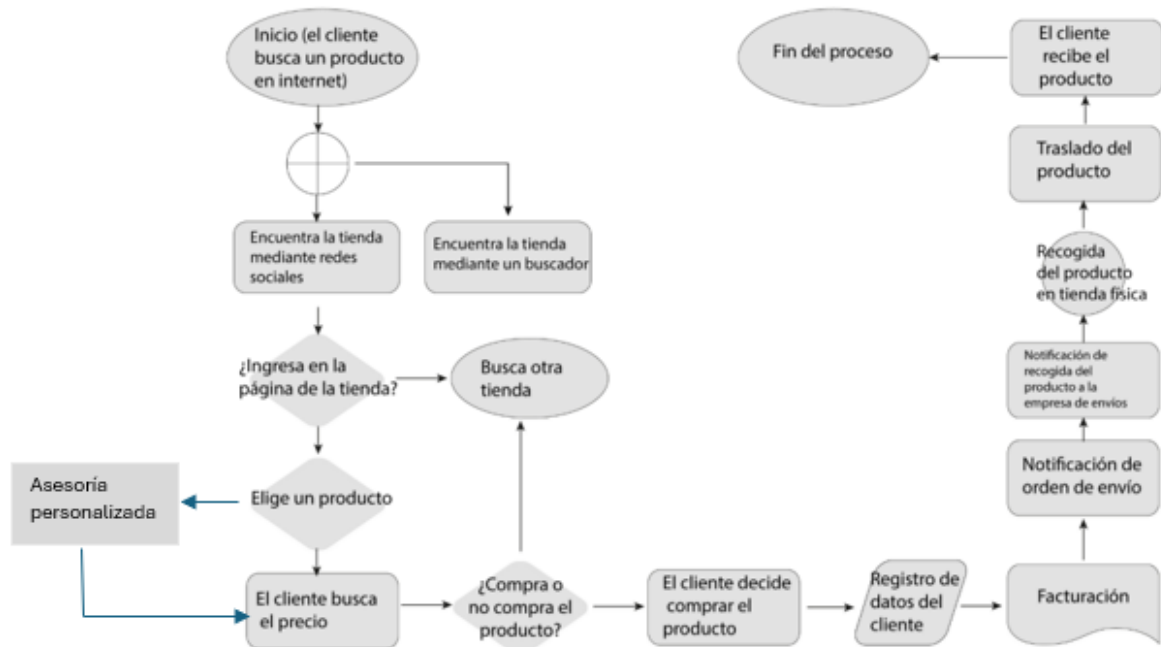
Nota. Elaboración propia, 2024.

La principal diferencia entre comprar en una tienda física y una virtual radica en el tiempo de espera entre el pedido y la entrega. Este intervalo puede afectar negativamente la experiencia del cliente si no se gestiona correctamente. Por ello, es crucial implementar estrategias de marketing y optimizar la logística para reducir los tiempos de espera y mantener al cliente satisfecho durante todo el proceso de compra.

La figura 25 ilustra el flujo de proceso para la tienda virtual:

Figura 25

Flujo del proceso de la tienda virtual



Nota. Elaboración propia, 2024.

El proceso se compone de diversas etapas de decisión, en las que el cliente debe optar entre continuar o abandonar la compra. En este contexto, la asesoría especializada juega un papel crucial, ya que guía al cliente en la identificación de sus necesidades y en la concreción de la compra. En una tienda virtual, además, es indispensable gestionar el envío a través de una empresa de transporte o mensajería para asegurar que el cliente reciba el producto. Este proceso implica un lapso de tiempo entre la realización de la compra y la entrega del producto, lo que genera una distancia temporal entre la transacción y la satisfacción del cliente.

6.1. Reconocimiento de los recursos clave del negocio

6.1.1. Recursos o activos tangibles

Tabla 23

Recursos o activos tangibles

ITEM	CANTIDAD	VALOR
Computadores	2	4.000.000
Escritorios	3	2.400.000
Sillas	3	1.200.000
Congeladores	2	3.000.000
Molino	1	1.300.000
Mezcladora	1	1.800.000
Arrendamiento financiero	3	3.600.000
Software contable	1	1.000.000
TOTALES		13.700.000

Nota. Elaboración propia, 2024.

6.1.2. Recursos o activos intangibles

Licencia de software contable y de facturación; la licencia de la marca y el diseño y el dominio del sitio web.

6.1.3. Establecimiento de los requerimientos de materia prima e insumos

Los costos variables individuales de los productos a vender equivalen al 65% del precio de venta de los mismos productos.

Tabla 24

Costos variables totales

COSTOS VARIABLES AÑO 1			
ITEM	COSTO UNIT	UNIDADES	COSTO TOTAL
Línea Ligth a base de Salmon-Frutas	38.935	238	111.198.360
Línea horneada a base de pollo	40.235	514	248.169.480
Línea Salsa orgánica	2.535	40	1.216.800
TOTALES			360.584.640

Nota. Elaboración propia, 2024.

6.1.4. Presupuesto de inversión y gastos de operación

A continuación, se detallan las inversiones en activos a realizar y se incluyen los gastos de operación para los primeros tres meses, es decir que, en rubros como Arrendamientos, Servicios de gestión aduanera, Sueldos y salarios, Caja menor, Inventarios, Servicios públicos, Elementos de oficina y Elementos de limpieza, se estimó que era necesario provisionar o incluir en el capital inicial, estos valores; para los cuales será necesario contar con ellos al momento de iniciar la operación del negocio:

Tabla 25

Presupuesto de inversión

PRESUPUESTO DE INVERSION		
ITEM	CANTIDAD	VALOR
Inventario 3 meses	3	45.073.080
Computadores	2	4.000.000
Escritorios	3	2.400.000
Sillas	3	1.200.000
Congeladores	2	3.000.000
Molino	1	1.300.000
Mezcladora	1	1.800.000
Arrendamiento	3	3.600.000
Software contable	1	1.000.000
Salarios primeros 4 meses	3	25.500.000
TOTALES		88.873.080

Nota. Elaboración propia, 2024.

Cabe resaltar que el rubro que más pesa es el de Inventarios, que equivale a \$45.073.000, que a su vez garantiza los Inventarios necesarios para atender los primeros tres meses de funcionamiento.

En la tabla 26, se detallan los gastos de la operación mensual:

Tabla 26*Gastos de operación mensual*

COSTOS DE OPERACIÓN MENSUAL	
ITEM	VR MENSUAL
Línea Ligth a base de Salmon-Frutas	9.266.530
Línea horneada a base de pollo	20.680.790
Línea Salsa orgánica	101.400
Pagos al personal administrativo	5.000.000
Arrendamientos	1.200.000
Gastos Legales	17.058
Pagos al personal técnico	3.500.000
Comisiones de vendedores	462.288
Impuesto de Industria y comercio	152.555
TOTAL EGRESOS	40.380.621

Nota. Elaboración propia, 2024.

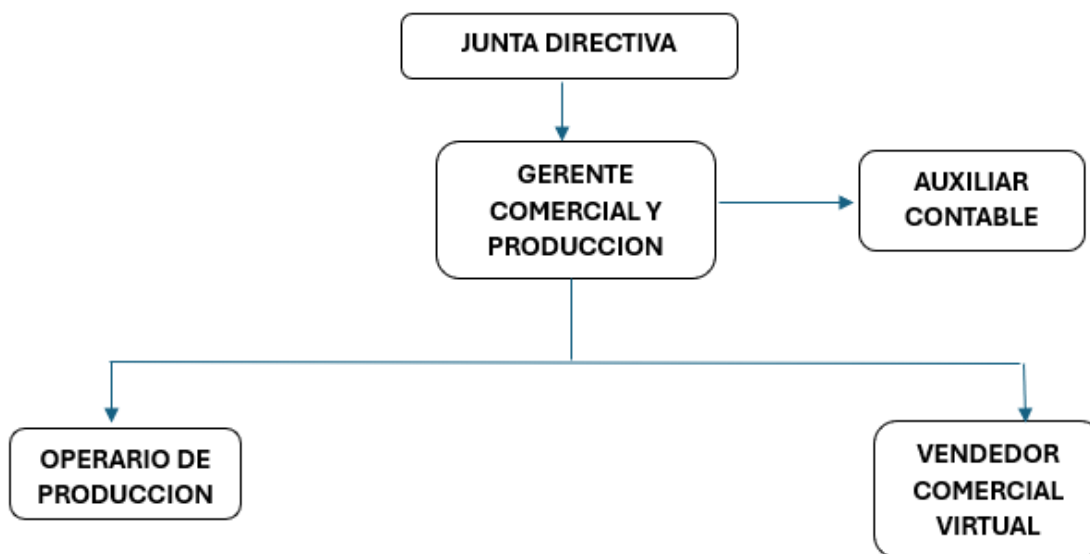
7. Diseño organizacional y forma legal

7.1. Modelo organizacional

A continuación, en la figura 26, se presenta la estructura organizacional escogida

Figura 26

Estructura organizacional



Nota. Elaboración propia, 2024.

7.2. Cargos y responsabilidades

Tabla 27

Cargos y responsabilidades

Cargo	Responsabilidades
Junta Directiva	Establecer políticas generales y dirección estratégica de la empresa.
Gerente	Supervisar y gestionar las operaciones generales, implementando la estrategia organizacional.
Unidad Contable	Manejar los registros financieros, la contabilidad y preparar reportes financieros.
Unidad Producción	Desarrollar la producción, elaboración y empaque de los productos.
Vendedor Virtual	Atender a clientes a través de canales virtuales, realizar ventas en línea y ofrecer soporte.

Nota. Elaboración propia, 2024.

7.3. Estudio de referenciación salarial

Tabla 28

Referencia salarial

S A L A R I O S		
CARGO	VR MES	VR ANUAL
Gerente comercial y producción	3.500.000	42.000.000
Secretaria Auxiliar Contable	1.500.000	18.000.000
TOTAL G ADMINISTRACION	5.000.000	60.000.000
Operario producción	2.000.000	24.000.000
Vendedor Virtual/Comercial	1.500.000	18.000.000
TOTAL G VENTAS	3.500.000	42.000.000
TOTAL PAGOS SALARIALES	8.500.000	102.000.000

Nota. Elaboración propia, 2024.

7.4. El tipo de sociedad a constituir

La sociedad elegida para constituir es la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), debido a los siguientes beneficios:

Uno de los beneficios más importantes es la inscripción de la sociedad mediante un documento privado. En Colombia, la mayoría de las sociedades deben constituirse a través de una escritura pública para luego ser registradas en una notaría, salvo en el caso de la SAS, que permite esta inscripción mediante documento privado, excepto cuando posea bienes inmuebles, donde sí se requiere. escritura pública. Este beneficio disminuye los costos de transacción (Cárdenas, 2019).

En la legislación colombiana, algunas empresas se rigen por el derecho comercial y otras por el derecho civil. Sin embargo, el artículo 3 de la Ley 1258 de 2008 establece que la SAS será siempre de carácter comercial, independientemente de su objeto social, eliminando la distinción en el derecho privado.

Antes de la Ley 1258 de 2008, las sociedades debían estar conformadas por al menos dos personas. Con la creación de la SAS, es posible que una única persona constituya una sociedad, ampliando la flexibilidad para el emprendimiento individual.

En la SAS, se establece la limitación de responsabilidad de los accionistas al monto del capital aportado. Salvo en los casos previstos en el artículo 42 de la Ley 1258 de 2008, que se refiere a situaciones de fraude a la ley, los accionistas no responden solidariamente y no son responsables de las obligaciones laborales, tributarias u otras obligaciones de la sociedad.

La SAS permite a los accionistas estipular las normas que más se ajustan a su negocio, otorgando flexibilidad en su funcionamiento.

La SAS puede constituirse sin necesidad de un monto mínimo de capital pagado al momento de su creación. A diferencia de otras sociedades que requieren un capital mínimo, en la SAS el capital pagado puede ser cero (Reyes, 2013).

7.5. Presupuesto de gastos de operación

7.5.1. Gastos de constitución y permisos de operación

A continuación, en la tabla 29, se detallan los gastos de constitución de la empresa:

Tabla 29

Gastos de constitución

DETALLE	VALOR
Registro mercantil	46.000
Formulario RUES	7.900
Derechos de inscripción	58.000
Certificado de matrícula mercantil	7.900
Certificado de existencia	7.900
Registro de establecimiento	58.000
Registro de libro de actas	19.000
TOTAL GASTOS LEGALES	204.700

Nota. Elaboración propia, 2024.

Ahora bien, los requisitos para la constitución son los siguientes:

En primer lugar, el establecimiento debe contar con el **Concepto de Uso del Suelo**, el cual garantiza que la actividad comercial sea permitida en la ubicación seleccionada; este concepto es emitido por la Subdirección de Espacio Público y Ordenamiento Urbanístico (Alcaldía de Santiago de Cali, 2023). Además, se requiere la **Matrícula Mercantil vigente** expedida por la Cámara de Comercio de Cali, documento que certifica el registro formal del negocio y su legalidad ante las autoridades (Cámara de Comercio de Cali, 2023).

Por otra parte, el negocio debe obtener el **Concepto Sanitario** de la Secretaría de Salud Pública Municipal, que confirma el cumplimiento de las normas de salubridad y es particularmente relevante en el caso de actividades relacionadas con la alimentación de mascotas (Alcaldía de Santiago de Cali, 2023). Asimismo, es indispensable obtener el **Certificado de Seguridad Humana y Contra incendios** emitido por el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Santiago de Cali, con el propósito de garantizar que el establecimiento cumple con las normativas de seguridad contra incendios y otros riesgos (Bomberos Voluntarios de Santiago de Cali, 2023).

Igualmente, importante es la obligación de **pago de derechos de autor** en caso de que se realice la reproducción pública de obras protegidas, como música o videos; para ello, es necesario contar con el respectivo comprobante de pago expedido por la Dirección Nacional de Derecho de Autor (Dirección Nacional de Derecho de Autor, 2023). Por último, y como parte de las obligaciones legales de todos los establecimientos comerciales, debe notificarse la apertura del local al comandante de la estación de Policía correspondiente, cumpliendo con lo establecido en el Código de Policía y Convivencia (Ministerio del Interior, 2016).

Estos requisitos, considerados en su conjunto, aseguran no solo la legalidad del negocio, sino también el cumplimiento de estándares de calidad, seguridad y confianza, lo cual es esencial para su sostenibilidad y éxito en el mercado.

7.5.2. Gastos de la operación mensual de la nómina

Tabla 30

Gastos de operación de la nómina

NÓMINA		
CARGO	VR MES	VR ANUAL
Gerente comercial y producción	3.500.000	42.000.000
Secretaria Auxiliar Contable	1.500.000	18.000.000
TOTAL G ADMINISTRACION	5.000.000	60.000.000
Operario producción	2.000.000	24.000.000
Vendedor Virtual Comercial	1.500.000	18.000.000
TOTAL G VENTAS	3.500.000	42.000.000
TOTAL PAGOS SALARIALES	8.500.000	102.000.000

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tal como se evidencia en la tabla, la nómina de Administración asciende a \$5.000.000 y de nómina de ventas a \$3.500.000.

8. Análisis de viabilidad financiera

8.1. El monto de las inversiones y sus tiempos

A continuación, se detallan las inversiones a realizar para iniciar con el modelo de negocio, es decir, en el primer mes; sin embargo, las inversiones aseguran el funcionamiento del proyecto.

Tabla 31

Presupuesto de inversión

PRESUPUESTO DE INVERSION		
ITEM	CANTIDAD	VALOR
Inventario 3 meses	3	45.073.080
Computadores	2	4.000.000
Escritorios	3	2.400.000
Sillas	3	1.200.000
Congeladores	2	3.000.000
Molino	1	1.300.000
Mezcladora	1	1.800.000
Arrendamiento	3	3.600.000
Software contable	1	1.000.000
Salarios primeros 4 meses	3	25.500.000
TOTALES		88.873.080

Nota. Elaboración propia, 2024.

En cuanto al monto de las inversiones, se refiere a los recursos necesarios para iniciar operaciones, es decir, al momento cero, y se señala que estas inversiones son esenciales para garantizar el desarrollo del plan de negocio.

8.2. Ingresos y estimación de su crecimiento

A continuación, se detallan los ingresos para los diez primeros años del negocio; la estimación de crecimiento contempla una inflación promedio anual del 6.08% y los incrementos anuales en la participación del mercado de Cali en un 5% por año. Cabe resaltar, que se estimó basados en el estudio de mercado.

Tabla 32

Flujo de ingresos

INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS										
	VENTAS	VENTAS	VENTAS	VENTAS	VENTAS	VENTAS	VENTAS	VENTAS	VENTAS	VENTAS
INGRESOS POR VENTA DE	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030	AÑO 2031	AÑO 2032	AÑO 2033	AÑO 2034
DE ALIMENTO PARA MASCOTAS										
Linea Ligth a base de Salmon-Frutas	171.074.400	190.625.760	212.731.028	236.948.328	263.922.526	293.967.466	318.172.748	354.393.533	394.737.693	439.674.632
Linea horneada a base de pollo	381.799.200	425.499.610	473.938.485	527.891.642	587.986.827	654.923.247	708.849.627	789.545.069	879.426.880	979.540.836
Salsa organica	1.872.000	2.085.108	2.317.211	2.581.003	2.874.823	3.202.094	3.465.754	3.860.295	4.299.751	4.789.234
TOTAL VENTAS	554.745.600	618.210.478	688.986.724	767.420.973	854.784.176	952.092.807	1.030.488.129	1.147.798.897	1.278.464.324	1.424.004.702

Nota. Elaboración propia, 2024.

8.3. Los egresos en el tiempo

A continuación, se detallan los egresos en el tiempo:

Tabla 33*Flujo de egresos*

EGRESOS DEL PROYECTO										
PERIODO: 2025-2034										
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Línea Ligth a base de Salmon-Frutas	111.198.360	116.758.278	122.596.192	128.726.001	135.162.302	141.920.417	149.016.437	156.467.259	164.290.622	172.505.153
Línea horneada a base de pollo	248.169.480	260.577.954	273.606.852	287.287.194	301.651.554	316.734.132	332.570.838	349.199.380	366.659.349	384.992.317
Línea Salsa organica	1.216.800	1.277.640	1.341.522	1.408.598	1.479.028	1.552.979	1.630.628	1.712.160	1.797.768	1.887.656
Pagos al personal	60.000.000	63.000.000	66.150.000	69.457.500	72.930.375	76.576.894	80.405.738	84.426.025	88.647.327	93.079.693
Arrendamientos	14.400.000	15.120.000	15.876.000	16.669.800	17.503.290	18.378.455	19.297.377	20.262.246	21.275.358	22.339.126
Gastos Legales	204.700	214.935	225.682	236.966	248.814	261.255	274.318	288.033	302.435	317.557
Depreciacion	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000
Pagos al personal	42.000.000	44.100.000	46.305.000	48.620.250	51.051.263	53.603.826	56.284.017	59.098.218	62.053.129	65.155.785
Comisiones vendedores	5.547.456	6.182.105	6.889.867	7.674.210	8.547.842	9.520.928	10.304.881	11.477.989	12.784.643	14.240.047
Impuesto de Industria y comercio	1.830.660	2.039.063	2.290.887	2.597.866	2.973.258	3.434.113	4.002.458	4.706.891	5.584.726	6.684.917
TOTAL EGRESOS	486.337.456	511.039.975	537.052.001	564.448.386	593.317.725	623.752.997	655.556.693	689.408.202	725.165.357	762.972.252

Nota. Elaboración propia, 2024.

El flujo de egresos ilustra todo el detallado de costos y gastos del proyecto con su respectiva proyección para los diez años que se estimaron.

8.4. Tasa de descuento calculado Valor Presente Neto VPN

Para determinar la viabilidad financiera de un proyecto, es fundamental establecer una tasa de descuento adecuada que refleje el costo de oportunidad del capital y los riesgos específicos del negocio. En este caso, optamos por una tasa de descuento del 18%, basada en varios factores económicos y de mercado.

En primer lugar, consideramos la tasa libre de riesgo, que en Colombia suele estimarse a partir de la rentabilidad de los bonos del gobierno a largo plazo, conocidos como TES a 10 años. Estos bonos representan una inversión segura y de bajo riesgo, y actualmente tienen una tasa aproximada del 10%. Sin embargo, esta tasa por sí sola no refleja todos los riesgos y expectativas de retorno para un negocio particular como el de comida BARF.

Además, dado que este es un negocio de nicho y sin tienda física, se añade una prima de riesgo de mercado del 5-7% para capturar los riesgos inherentes a la economía colombiana, como la inflación y la volatilidad económica. Esto se debe a que operar en un mercado emergente conlleva factores adicionales de incertidumbre en comparación con mercados más estables, lo cual impacta las expectativas de rentabilidad que los inversionistas suelen exigir en estas condiciones.

Por último, para reflejar los riesgos específicos del negocio, como la dependencia de una clientela constante y la alta competencia, agregamos una prima de riesgo adicional de aproximadamente 3-5%. Esta prima cubre riesgos relacionados con la operación sin local físico y las fluctuaciones en los costos de logística y distribución.

Sumando estos componentes —la tasa libre de riesgo (10%), la prima de riesgo de mercado (6%) y la prima de riesgo específica del negocio (4%)—, **obtenemos una tasa de descuento del 18%**. Esta tasa nos permite evaluar el proyecto de manera que los flujos de caja

futuros se ajusten a un valor presente que considera tanto la seguridad como los riesgos específicos de esta inversión en el contexto colombiano.

Ahora bien, para calcular la viabilidad de un proyecto mediante el Valor Presente Neto (VPN), utilizamos la siguiente fórmula:

Figura 27

Fórmula para el cálculo de viabilidad

$$VPN = -I_0 + \sum \frac{FC_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

- I_0 : Representa la inversión inicial.
- FC_t : Es el flujo de caja en el año t .
- r : Es la tasa de descuento aplicada.
- t : Es el número de años (en este caso, evaluaremos los años 1, 2, 3 y 4).

Nota. Elaboración propia, 2024.

Para cada año, descontamos el flujo de caja futuro utilizando la tasa de descuento del 18%, y el resultado se acumula para determinar el VPN total. La inversión inicial se resta del total de los flujos de caja descontados.

En el **Año 1**, el flujo de caja es de 68,408,144 COP. Aplicando la tasa de descuento, tenemos: 58,142,489.83

Para el **Año 2**, el flujo de caja es de 107,170,503 COP. Al descontarlo, se obtiene: 77,003,708.61

En el **Año 3**, el flujo de caja proyectado es de 151,934,723 COP, y su valor presente se calcula como: 98,271,256.61

Finalmente, en el **Año 4**, con un flujo de caja de 202,972,587 COP, el cálculo del valor descontado es: 104,686,900.92

Sumando estos flujos de caja descontados y restando la inversión inicial, obtenemos el VPN total del proyecto. Esto se expresa como:

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= -88,873,080 + (58,142,489.83 + 77,003,708.61 + 98,271,256.61 + 104,686,900.92) \\ &= 243,231,275.36 \end{aligned}$$

$$\text{VPN} = -88,873,080 + (58,142,489.83 + 77,003,708.61 + 98,271,256.61 + 104,686,900.92) = 243,231,275.36$$

Este resultado indica un **VPN positivo de 243,231,275.36 COP**, lo que sugiere que el proyecto generará un valor adicional sobre la inversión inicial al aplicar una tasa de descuento del 18%, confirmando su viabilidad económica.

8.5. Viabilidad del negocio desde la determinación de la T.I.R.

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de interés o de rentabilidad que ofrece una inversión; se puede decir que es el porcentaje de beneficio o pérdida que tiene cualquier inversión. La TIR es un factor invaluable para el éxito de una empresa y para el caso del presente plan de negocio se determina que a partir del año 2028 la empresa recupera la inversión y empieza a producir una rentabilidad del 28.38%, haciendo la empresa atractiva en comparación con el costo de oportunidad que podría tener la inversión inicial en el mercado de valores.

Tabla 34*Tasa Interna de Retorno TIR*

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL										
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
JNGRESOS										
Línea Ligth a base de Salmon-Frutas	171.074.400	190.625.760	212.731.028	236.948.328	263.922.526	293.967.466	318.172.748	354.393.533	394.737.693	439.674.632
Línea horneada a base de pollo	381.799.200	425.499.610	473.938.485	527.891.642	587.986.827	654.923.247	708.849.627	789.545.069	879.426.880	979.540.836
Salsa orgánica	1.872.000	2.085.108	2.317.211	2.581.003	2.874.823	3.202.094	3.465.754	3.860.295	4.299.751	4.789.234
TOTAL INGRESOS	554.745.600	618.210.478	688.986.724	767.420.973	854.784.176	952.092.807	1.030.488.129	1.147.798.897	1.278.464.324	1.424.004.702
VP INGRESOS										
COSTO DE VENTAS										
Línea Ligth a base de Salmon-Frutas	111.198.360	116.758.278	122.596.192	128.726.001	135.162.302	141.920.417	149.016.437	156.467.259	164.290.622	172.505.153
Línea horneada a base de pollo	248.169.480	260.577.954	273.606.852	287.287.194	301.651.554	316.734.132	332.570.838	349.199.380	366.659.349	384.992.317
Línea Salsa orgánica	1.216.800	1.277.640	1.341.522	1.408.598	1.479.028	1.552.979	1.630.628	1.712.160	1.797.768	1.887.656
GASTOS DE ADMINISTRACION										
Pagos al personal	60.000.000	63.000.000	66.150.000	69.457.500	72.930.375	76.576.894	80.405.738	84.426.025	88.647.327	93.079.693
Arrendamientos	14.400.000	15.120.000	15.876.000	16.669.800	17.503.290	18.378.455	19.297.377	20.262.246	21.275.358	22.339.126
Gastos Legales	204.700	214.935	225.682	236.966	248.814	261.255	274.318	288.033	302.435	317.557
Depreciación	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000
GASTOS DE COMERCIALIZACION										
Pagos al personal	42.000.000	44.100.000	46.305.000	48.620.250	51.051.263	53.603.826	56.284.017	59.098.218	62.053.129	65.155.785
Comisiones vendedores	5.547.456	6.182.105	6.889.867	7.674.210	8.547.842	9.520.928	10.304.881	11.477.989	12.784.643	14.240.047
Impuesto de Industria y comercio	1.830.660	2.039.063	2.290.887	2.597.866	2.973.258	3.434.113	4.002.458	4.706.891	5.584.726	6.684.917
TOTAL EGRESOS	486.337.456	511.039.975	537.052.001	564.448.386	593.317.725	623.752.997	655.556.693	689.408.202	725.165.357	762.972.252
VP EGRESOS	486.337.456	511.039.975	537.052.001	564.448.386	593.317.725	623.752.997	655.556.693	689.408.202	725.165.357	762.972.252
INGRESOS-COSTOS ACUMULADO										

INVERSIONES										
Inversión inicial	88.873.080									
Financiación										
Amortización										
Depreciación	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000
Utilidad EBIT	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000
Total Inversión	88.873.080									
Saldo de caja	88.873.080									
TD	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
TIR	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%

Nota. Elaboración propia, 2024.

8.6. Análisis de sensibilidad

Para evaluar la viabilidad del proyecto se plantean dos escenarios financieros distintos: uno optimista y otro pesimista. Ambos escenarios permitirán entender cómo variaciones en las condiciones del mercado y en el desempeño del negocio pueden afectar la rentabilidad proyectada.

8.6.1. Escenario optimista

En un escenario optimista, asumimos que el negocio logra captar una demanda creciente, impulsada por tendencias favorables en el mercado de alimentos naturales para mascotas. Se espera un crecimiento constante en los flujos de caja anuales, que podría estar impulsado por factores como un aumento en la preferencia de los consumidores por productos naturales y saludables para sus mascotas, así como una expansión exitosa de la marca mediante estrategias de marketing digital y redes sociales.

Además, en este escenario, los costos operativos se mantienen estables o incluso disminuyen, posiblemente debido a economías de escala o una cadena de suministro optimizada. Este control de costos, combinado con una tasa de retención alta de clientes, contribuiría a mantener altos márgenes de rentabilidad, acercándose así a la Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada de **104.03%**. Este nivel de rentabilidad, muy por encima de la tasa de descuento del 18%, sugiere que el negocio no solo recuperaría la inversión inicial rápidamente, sino que generaría beneficios significativos a medio plazo.

Este escenario implica que la alta TIR refleja un retorno sobre la inversión extremadamente favorable, lo que hace que el proyecto sea altamente atractivo. Bajo estas condiciones, el negocio no solo es financieramente viable, sino que podría expandirse en nuevas líneas de productos o servicios, como suscripciones de entrega de alimentos o diversificación hacia otros productos para mascotas. Los inversores en este escenario recibirían

rendimientos superiores a los proyectados, y el proyecto podría soportar tasas de descuento aún mayores sin perder su viabilidad.

8.6.2. Escenario pesimista

En el escenario pesimista, asumimos que el negocio enfrenta obstáculos significativos. Esto podría incluir una menor demanda de lo esperado debido a factores como la incertidumbre económica, que afecta el poder adquisitivo de los consumidores, o la entrada de nuevos competidores con precios más bajos o con tiendas físicas que ofrecen una experiencia directa con el cliente. Estos factores reducirían los ingresos proyectados, haciendo que los flujos de caja disminuyan progresivamente en lugar de crecer.

Adicionalmente, en este contexto, es posible que el negocio enfrente aumentos en los costos operativos debido a dificultades logísticas, precios elevados de los insumos o problemas de suministro. Un negocio sin tienda física depende fuertemente de la logística para la entrega de productos, y cualquier interrupción en esta cadena de suministro o aumento en los costos de transporte impactaría los márgenes de rentabilidad, haciendo que los flujos de caja netos fueran considerablemente menores a los proyectados.

En este escenario, la TIR real estaría muy por debajo de la TIR inicial calculada de 104.03%, y podría caer incluso por debajo de la tasa de descuento del 18%. Esto implicaría que el negocio no generaría los rendimientos necesarios para cubrir los costos de capital y que, en última instancia, el proyecto no sería viable financieramente. En el peor de los casos, los flujos de caja podrían ser negativos en algunos períodos, lo que llevaría a pérdidas acumuladas y a la necesidad de obtener financiamiento adicional, afectando la liquidez y estabilidad del proyecto.

Así las cosas, se puede establecer que ambos escenarios subrayan la importancia de considerar tanto los riesgos como las oportunidades en la evaluación del proyecto. En el escenario optimista, la alta TIR indica un proyecto rentable y sostenible, con gran potencial de

expansión y una recuperación rápida de la inversión. Sin embargo, en el escenario pesimista, los desafíos del mercado y los costos adicionales podrían hacer que el proyecto no sea viable, poniendo en riesgo el capital invertido.

9. Conclusiones

9.1. El proceso

El proceso fue una experiencia enriquecedora que permitió repasar y aplicar los conocimientos adquiridos durante la Maestría, brindando herramientas clave para el desarrollo de la idea de negocio. Se adquirió una comprensión profunda de la investigación de mercado, lo que permitió ajustar la propuesta de valor según las necesidades del público objetivo y las oportunidades del mercado. Además, el análisis de inteligencia competitiva proporcionó claridad sobre las fortalezas y debilidades del sector, ayudando a identificar áreas de diferenciación estratégica. Finalmente, la evaluación de la viabilidad financiera, comercial, técnica y operativa permitió estructurar un plan de negocio sólido y realista, reduciendo riesgos y facilitando la planificación de la ejecución. En conjunto, el proceso ofreció una base sólida para tomar decisiones informadas y desarrollar una idea de negocio sostenible .

9.2. El resultado

En cuanto a los resultados alcanzados, ha sido sumamente satisfactorio para Angie Satizabal y su padre, Henry Satizabal, plasmar en un documento lo que ha sido un sueño para ambos durante varios años, y confirmar que esta idea es factible y puede materializarse en 2025.

Uno de los descubrimientos más significativos fue determinar con precisión que el capital de trabajo inicial necesario será de aproximadamente \$88.873.080, una cifra notablemente inferior a la estimación inicial, que oscilaba entre \$115.000.000 y \$118.000.000. Este hallazgo podría motivar una revisión de ciertos aspectos del modelo de negocio, incluyendo la posibilidad de incorporar un tercer socio para mejorar la estructura financiera.

En relación con los impactos esperados de la implementación del Plan de Negocios, uno de los objetivos primordiales es garantizar que nuestros clientes estén completamente

satisfechos tanto con la compra como con el producto recibido, asegurándonos de que comprendan los beneficios que el alimento ofrece a sus mascotas. La fidelización de los clientes será fundamental, sobre todo si deciden regresar a la tienda virtual después de su primera experiencia.

En el ámbito social, un aspecto relevante será la generación de 4 empleos directos durante el primer año, lo cual representa una pequeña, pero significativa, contribución frente a la actual situación de desempleo en Cali. Además, se contempla la posibilidad de realizar donaciones a fundaciones dedicadas al bienestar de las mascotas.

Respecto a los accionistas, se prevé que la coordinación y cooperación entre los socios tendrá un impacto positivo en su calidad de vida, pues los análisis financieros y comerciales sugieren que los niveles de rentabilidad serán incluso superiores a lo inicialmente proyectado.

Al abordar el problema planteado al inicio del trabajo, que consistía en evaluar la viabilidad y aceptación de la dieta BARF entre los propietarios de mascotas en Cali, y las estrategias necesarias para su promoción, se concluye que el estudio de mercado ha demostrado que existe una demanda dispuesta a adoptar la dieta BARF para sus mascotas. Además, los clientes potenciales están abiertos a recibir asesoría especializada, lo que indica una oportunidad significativa de mercado. En cuanto a las estrategias efectivas, es claro que el plan de negocios debe incluir un análisis de inteligencia competitiva, una estrategia de marketing robusta y un análisis financiero detallado.

En términos de los resultados obtenidos, este trabajo contribuye como un referente para estudios relacionados con la implementación de planes de negocio para tiendas virtuales de alimentos BARF en Cali. En cuanto al aporte a la disciplina del marketing, se destacó la combinación adecuada de análisis cuantitativos y cualitativos, utilizando tanto fuentes

primarias como secundarias. Esto permitió concluir que existe viabilidad financiera, técnica y comercial para la apertura de la tienda virtual de alimentos BARF en 2025.

Sobre los objetivos específicos, se concluye que:

Se lograron identificar los atributos más valorados por los clientes al elegir una tienda virtual de alimentos BARF, entre los que sobresalen la calidad de los productos y la eficiencia en la entrega, así como la opción de recoger los productos directamente en la fábrica.

Se llevó a cabo un análisis de los competidores actuales y del nivel de conocimiento que los clientes potenciales tienen sobre ellos. El benchmarking realizado mostró que, aunque los clientes están familiarizados con la competencia, identifican varias áreas de oportunidad para mejorar los servicios que estos ofrecen actualmente.

Se evaluó el potencial comercial del negocio, confirmando su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Los datos obtenidos demuestran que, efectivamente, existe viabilidad tanto financiera como comercial para llevar a cabo el lanzamiento del proyecto Dieta Natural Cali.

Se logró entender las percepciones y actitudes de los propietarios de mascotas respecto a la dieta BARF, abarcando tanto las ventajas como las desventajas que estos perciben.

Se analizó la disposición de los clientes a pagar por productos BARF y su nivel de interés en los distintos tipos y presentaciones disponibles, lo que proporciona una valiosa orientación para definir la oferta del negocio.

Referencias

- Agencia Nacional de Infraestructura [ANI]. (1992). *Decreto Ley 2153 de 1992* .[https ://www.ani.gov.co/d-ley -2153 -de - 1992-0](https://www.ani.gov.co/d-ley-2153-de-1992-0)
- Aguilar, MA (2022, 1 de mayo). [Mascotas: ahora hay más animales en la familia que niños]. *Portafolio* .[https ://www .portafolio .co /tendencias /mascotas -ahora -hay -mas - animales -en -la -familia -que -ninos -564824](https://www.portafolio.co/tendencias/mascotas-ahora-hay-mas-animales-en-la-familia-que-ninos-564824)
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2023). *Documentos que deben tener al día los establecimientos comerciales en Santiago de Cali*. Recuperado de <https://www.cali.gov.co/seguridad/publicaciones/180823/estos-son-los-documentos-que-deben-tener-al-dia-los-establecimientos-comerciales-en-santiago-de-cali/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2023). *Requisitos para el funcionamiento de los establecimientos de comercio y actividades económicas*. Recuperado de <https://www.cali.gov.co/seguridad/publicaciones/143773/requisitos-para-el-funcionamiento-de-los-establecimientos-de-comercio--actividades-economicas/>
- Billinghurst. (1993). *Wikipedia* .[https://es.wikipedia.org/wiki/Dieta BARF](https://es.wikipedia.org/wiki/Dieta_BARF)
- Bomberos Voluntarios de Santiago de Cali. (2023). *Inspecciones técnicas de seguridad humana y conraincendios*. Recuperado de <http://bomberoscali.org/inspecciones-tecnicas/>
- Cámara de Comercio de Cali. (2023). *Registro y matrícula mercantil*. Recuperado de <https://www.ccc.org.co/>
- Cárdenas, JP (2019). *Constitución de empresas en Colombia: Normas y procedimientos*. Editorial Jurídica.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (1998). *Ley 446 de 1998*. <https://www.funcionpubl.gromo.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3992>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2021). Gasto de hogares colombianos en sus mascotas. <https://corferias.com/es/noticia/5294/sabe-cuanto-gastan-los-hogares-colombianos-en-sus-mascotas#:~:text=Bogot%C3%A1%2C%20noviembre%20de%202022.&text=De%20acuerdo%20con%20el%20Departamento,4%2C4%20millones%20las%20familias>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2022, 15 de noviembre). Cuántos colombianos conviven con animales de compañía y cuánto gastan en ellos. *Semana*. <https://www.semana.com/4patas/perros/articulo/cuantos-colombianos-conviven-con-animales-de-compania-y-cuanto-gastan-en-ellos/202221/>

Dirección Nacional de Derecho de Autor. (2023). *Paz y salvo por derechos de autor*. Recuperado de <http://derechodeautor.gov.co/>

Federación Nacional de Avicultores de Colombia [Fenavi]. (2022, 15 de junio). [Fenaviquín 358]. *Fenavi*. https://fenavi.org/wp-content/uploads/2022/06/Fenaviquin_ed3582022.pdf

Ibope. (2022). Cuántos colombianos conviven con animales de compañía y cuánto gastan en ellos. *Semana*. <https://www.semana.com/4patas/perros/articulo/cuantos-colombianos-conviven-con-animales-de-compania-y-cuanto-gastan-en-ellos/202221/>

Instituto Colombiano Agropecuario [ICA]. (1996). *Resolución 1056 de 1996*. <https://www.ica.gov.co/normatividad/nor-ic/res-ofi-norte/1996/1996r1056>

- Kantar, L. de. (2024, 17 de julio). ¿Cuánto ha crecido el mercado de mascotas en Colombia y qué productos son los más apetecidos? *El Tiempo* .<https://www.eltiempo.com/vida/mascotas/cuanto-ha-crecido-el-mercado-de-mascotas-en-colombia-y-que-productos-son-los-mas-apetecidos-3362950>
- Kantar. (2023, 13 de julio). [Tendencias del mercado de alimentos para mascotas]. *Kantar* .<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2023-wp-co-tendencias-del-mercado-de-alimento-para-mascotas>
- La República (2023, 18 de agosto). Los productos para mascotas: un mercado que ha movido 3 billones en cinco años.<https://www.larepublica.co/empresas/los-productos-para-mascotas-un-mercado-que-ha-movido-3-billones-en-cinco-anos-3682778>
- Lorduy, J. (2022, 26 de agosto). Las compras online de productos para mascotas crecen un 40%. *Portafolio* .<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/compras-online-de-productos-para-mascotas-crecen-un-40-570160>
- Malhotra, NK (2020). *Investigación de mercados* (5ta ed.). Academia.edu.https://www.academia.edu/44623/Investigacion_de
- Marín, A. (2022, 23 de agosto). Dieta BARF: alimentación natural para perros y gatos. *El Espectador* .<https://www.elespectador.com/el-carrito/dieta-barf-perros-gatos-mascotas-alimentacion-natural-comida-cruda/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit]. (2024, 18 de septiembre). Los emprendedores de la economía popular podrán acceder a créditos.<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/emprendedores-economia-popular-acceder-creditos>

Ministerio del Interior. (2016). *Código de Policía y Convivencia* (Ley 1801 de 2016).

Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>

Nemoga, Ó. (2023, 18 de agosto). Los productos para mascotas: un mercado que ha movido 3 billones en cinco años. *La República* .<https://www.larepublica.co/empresas/los-productos-para-mascotas-un-mercado-que-ha-movido-3-billones-en-cinco-anos-3682778>

Porter, ME (2015). *Estrategia competitiva*. Grupo Editorial Patria.

Porvenir (2022, septiembre). Beneficios en aportes parafiscales para PYMES.<https://www.porvenir.com.co/web/independiente/obligaciones/beneficios-parafiscales-pymes#:~:text=Beneficios%20en%20aportes%20parafiscales%20para%20pymes>

Reyes, F. (2013). *Aspectos jurídicos de la Sociedad por Acciones Simplificada en Colombia* . Editorial Universidad del Rosario.

VISA (26 de agosto de 2022). Las compras online de productos para mascotas crecen un 40%. *Portafolio* .<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/compras-online-de-productos-para-mascotas-crecen-un-40-570160>

Fleitman, J. (2014). Como elaborar un plan de negocio. Disponible en: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56832607/5.3-libre.pdf?1529511378=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCOMO_ELABORAR_UN_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf&Expires=1731948995&Signature=aUbv1qScNY9~sVcbGCzD974AwA18iPLcFZgAnXhc8KuLYuXThqU0PB2cMrfcPQkNzI7GtTu-aP23mhS0tAshhjFv-S9cZYIFvQd-9IUeT8u-AZ8iVGsZeDSnw9OD~-q9SKAiU6hEyImmNq9qQIFB4-

[iWoa2Xk9dxsILphJ~j11TfxnlsUu3FNCJj2TyBkRd5epZB1jPAInS4UL10IcRoW7y-8L~dQ~BqnHq~fUjSlxhc7wqL4O8tyGdaVC9OzjAskMoi-j-zFEICv2qWghcUT08t5-eSzQLiqKpy2KypO~oyauNioITj4et91YRWyZrWe5FK2g0thyLK9pDmM9k5Q &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](#)

Anexos

Anexo A Población objetivo

Población Objetivo Como parte de la Investigación de mercados se determinó la población objetivo, basados en las estadísticas del DANE:

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), en el país el 67 % de los hogares cuentan con al menos una mascota, en concreto son 4,4 millones las familias.

En Colombia el mercado de las mascotas ha crecido 84.9% en los últimos 5 años y ocupa el cuarto lugar en América Latina como líder del sector detrás de Brasil, México y Chile, con un 13% anual.

Bogotá (25%), Cali (18%) y Medellín (17%) son las ciudades que más se destacan en la tenencia de mascotas, según el DANE. A su vez, alrededor del 60 % de los hogares en el país cuentan con un perro como mascota; mientras que el 22,3 % de los encuestados tienen un gato. (DANE, 2021).

Los hogares con mascota de la ciudad de Cali, Según las proyecciones de población del DANE, para el 2021, esta población será aproximadamente de 792.000, que corresponde a la población objetivo del plan de negocios en cuestión.

Anexo B Encuesta Aplicada

Encuesta, elaborada y aplicada por medio electrónico, gracias a la plataforma **Google Forms**.

https://docs.google.com/forms/u/0/d/e/1FAIpQLSceWe_AoqrdsVrgPyrbXrAwmAzGO8HHSO97c2zZxQI9k4_iDA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&usp=mail_form_link&pli=1

1. Edad (*)
 - 18-25
 - 25-35
 - Mayor 36
 - No responde
2. ¿Tiene usted mascotas? (*)
 - Si
 - No (si respondes NO, te llevara a enviar la encuesta)
3. Estrato socio económico según lugar de residencia
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - Menor a 3
4. ¿Qué mascota tiene usted?
 - Perro
 - Gato
5. ¿Cada cuánto le compra comida?
 - Semanal
 - Quincenal

- Mensual

6. ¿Qué tipo de comida le compra a su mascota?

- Croquetas industrializadas
- Orgánica dieta BARF

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alimento BARF para su mascota mensualmente?

- 196.000 a 220.000
- 120.000 a 196.000
- Menos de 120.000

7. ¿Qué importancia tienen para usted los siguientes factores a la hora de comprar la comida de su mascota? (*)

	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Natural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Croquetas Industrializadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de Entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Ha hecho compras por Internet de alimento para su mascota? (*)

- Si
- No

9. ¿Conoce usted dieta BARF a base de Salmon y frutas?

- Si
- No

10. ¿Conoce usted dieta BARF HORNEADA a base de pechuga?

- Si
- No

11. ¿Le gustaría comprar una SALSA ORGANICA a base de frutas, para complementar y dar un sabor especial al alimento de su mascota?

- Si
- No

12. ¿Qué percepciones tiene usted del alimento dieta BARF, incluyendo sus ventajas y desventajas percibidas?

Anexo C Entrevista aplicada para competidor Maskott nutrición natural Diet

Elaborada y aplicada por videollamada.

ENTREVISTA PARA COMPETIDOR	
Pregunta #1	Entrevistado
¿Cuándo el comprador lo elige, que variables son determinantes para que lo hagan?	
Pregunta #2	Entrevistado
¿Qué tipo de publicidad hace?	
Pregunta #3	Entrevistado
¿Percibe que su empresa tiene poder de negociación con los proveedores?	
Pregunta #4	Entrevistado
¿Percibe que su empresa tiene poder de negociación con los clientes?	
Pregunta #5	Entrevistado
¿Las medidas económicas del gobierno le han afectado?	
Pregunta #6	Entrevistado
¿Los clientes exigen ofertas?	
Pregunta #7	Entrevistado
¿Existe mucha competencia?	
Pregunta #8	Entrevistado
¿Qué productos son sustitutos de los suyos?	
Pregunta #8	Entrevistado
¿Cuánto paga de arriendo?	

Anexo D Entrevista aplicada para médicos veterinarios de Cali

Elaborada y aplicada fueron realizadas de manera presencial.

ENTREVISTA PARA MEDICOS VETERINARIOS	
Pregunta #1	Entrevistado
¿Que alimento recomienda para las mascotas? Si recomienda la Dieta Barf explique porque.	
Pregunta #2	Entrevistado
¿Qué atributos busca usted para recomendar el alimento?	
Pregunta #3	Entrevistado
¿Desde hace cuanto tiempo conoce usted este tipo de alimento Barf?	
Pregunta #4	Entrevistado
¿Qué beneficios nutricionales conoce usted de la Dieta Barf?	
Pregunta #5	Entrevistado
¿Qué ventajas sobre otros alimentos, cree usted que tiene la Dieta Barf?	
Pregunta #6	Entrevistado
¿Desde hace cuanto recomienda la Dieta Barf?	
Pregunta #7	Entrevistado
¿Qué limitantes encuentra usted a la Dieta Barf?	

Fuente: Elaboración propia

Anexo E Canvas

MODELO CANVAS NEGOCIO: Fabricacion y comercializacion de alimento BARF para mascotas. NOMBRE: Dieta natural Cali				
Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación cliente	Clientes
<p>*Socios capitalistas</p> <p>Henry Satizabal y Angie Satizabal.</p> <p>*Proveedores</p> <p>Delichicks, El Gran Surtidor, Fruver Santa Helena mayoristas y Plasticsli.</p> <p>*Agencia de marketing digital.</p>	<p>*Fabricacion y comercializacion de alimento BARF para mascotas.</p> <p>*Compra materia prima .</p> <p>*Asesoramiento especializado al cliente y acompañamiento en el programa de lealtad .</p>	<p>En Dieta Natural Cali, nos comprometemos en ofrecer a nuestros clientes una solución integral para el bienestar de sus mascotas a través de productos BARF 100% naturales, diseñados para mejorar su salud y calidad de vida. Nuestra propuesta se destaca por:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Productos diferenciados: Tres líneas de productos innovadores (Light, Horneada y Salsa Orgánica) que se adaptan a las necesidades específicas de las mascotas. •Conveniencia digital: Un proceso de compra fácil y accesible mediante nuestra página web, redes sociales y WhatsApp, con múltiples opciones de pago y servicio de entrega premium. •Atención personalizada: Un programa de lealtad que recompensa la fidelidad, y asesoramiento especializado en la dieta BARF, para que los dueños de mascotas sientan confianza y tranquilidad en cada compra. •Sostenibilidad y salud: Nos comprometemos con la salud animal y el cuidado del medio ambiente, ofreciendo productos elaborados con ingredientes de alta calidad y prácticas responsables. 	<p>*Relacion directa a través de los canales de venta.</p> <p>*Relacion constante a través del programa de lealtad.</p> <p>*Asesoría especializada a través de empleados capacitados por experto medico veterinario.</p>	<p>*Rango de edad: 18 a 50 años.</p> <p>• Localización: Cali.</p> <p>• Estratos socioeconómicos: 3, 4, 5 y 6.</p> <p>• Intereses: Su prioridad es la salud y bienestar de sus mascotas, específicamente en cuanto a la alimentación basada en comida orgánica.</p> <p>• Consumidor principal, Familias con hijos.</p> <p>• Consumidor secundario, Pet parents.</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>*Punto fabrica.</p> <p>*Inventario no mayor a 8 días.</p> <p>Página web y redes sociales activas.</p>		<p>Canales</p> <p>*Tienda virtual "pagina web".</p> <p>*Atención y recepción de ventas en las redes sociales principales Instagram y Facebook.</p> <p>*Publicidad y marketing de redes sociales.</p>	
<p>Estructura de costes</p> <p>Costos de ventas</p> <p>-Mano de obra.</p> <p>-Materia prima.</p> <p>-Maquinaria</p> <p>-Servicios marketin digital y pagina web.</p> <p>Costos de administracion</p> <p>-Arriendo planta</p> <p>-Servicios publicos</p> <p>Costos financieros</p> <p>-Bancos</p>			<p>Línea de ingreso</p> <p>*Compras en la tienda virtual "pagina web".</p> <p>*Compras en redes sociales Instagram y Facebook.</p>	

Anexo F Opciones de logotipo



Anexo G Preguntas a los veterinarios encuestados

Pregunta #1	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4
¿Qué alimento recomienda para las mascotas? Si recomienda la Dieta Barf explique porque.	Recomiendo alimentos comerciales de alta calidad, como croquetas premium o dietas veterinarias formuladas, ya que garantizan un equilibrio nutricional adecuado. Son convenientes para los dueños de mascotas y suelen estar respaldados por estudios científicos que avalan su seguridad y efectividad.	Recomiendo la Dieta BARF, siempre y cuando esté correctamente balanceada y supervisada por un profesional. Creo que una alimentación más natural, basada en alimentos crudos, puede ofrecer beneficios como una mejor digestión y una piel más saludable, pero es crucial tener cuidado con la higiene y asegurar el equilibrio de nutrientes.	Prefiero una combinación de alimentos comerciales con alimentos frescos, como pollo cocido o verduras, para ofrecer una dieta variada y completa.	Recomiendo la dieta BARF mejora el sistema inmune, previene alergias y problemas digestivos, y proporciona una alimentación más completa y saludable que los alimentos comerciales procesados.

Pregunta #2	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4
¿Qué atributos busca usted para recomendar el alimento?	Busco principalmente que el alimento esté formulado para proporcionar un equilibrio adecuado de nutrientes, con ingredientes de alta calidad y que sea apto para la etapa de vida de la mascota (cachorro, adulto, senior). Además, me fijo en que esté respaldado por estudios científicos y cumpla con las normas de organismos reguladores.	Considero esencial que el alimento tenga una buena digestibilidad, esté libre de aditivos artificiales y que provenga de ingredientes frescos y naturales. También evalúo que la fórmula esté diseñada para las necesidades específicas del animal, ya sea control de peso, piel sensible o problemas digestivos.	Recomiendo alimentos que tengan una composición clara y que detallen de dónde provienen los ingredientes. Valoro también que el fabricante cuente con controles estrictos de calidad y realice pruebas de seguridad. Me fijo en el balance de proteínas, grasas, carbohidratos, y en la presencia de vitaminas y minerales esenciales.	El principal atributo que busco es que el alimento esté correctamente balanceado según las recomendaciones de organismos como la AAFCO (Association of American Feed Control Officials). También me aseguro de que sea adecuado para la condición de salud de la mascota, como la prevención de problemas renales, dentales o alérgicos.

Pregunta #3	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4
¿Desde hace cuanto tiempo conoce usted este tipo de alimento Barf?	Conozco la Dieta BARF desde hace aproximadamente 10 años, cuando empezó a ganar popularidad entre algunos dueños de mascotas que buscaban opciones más naturales para la alimentación de sus perros y gatos.	Escuché sobre la Dieta BARF por primera vez hace unos 5 años, cuando algunos de mis clientes comenzaron a preguntar sobre ella. Desde entonces, he investigado más sobre sus beneficios y riesgos.	Llevo unos 15 años conociendo la Dieta BARF, prácticamente desde que se introdujo en el mercado. Aunque en ese momento no era muy común, con el tiempo ha ganado bastante popularidad entre algunos propietarios.	Conozco la Dieta BARF desde hace 7 años. En un principio no tenía mucha información sobre ella, pero con la creciente demanda de dietas naturales, he ido aprendiendo más a lo largo del tiempo.

Pregunta #4	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4
¿Qué beneficios nutricionales conoce usted de la Dieta Barf?	La Dieta BARF es rica en proteínas de alta calidad provenientes de carne cruda, lo que puede contribuir al desarrollo muscular y a una mejor digestión. Al ser una dieta basada en alimentos frescos, los nutrientes no están procesados, lo que algunos consideran más cercano a la alimentación natural de los animales.	Un beneficio nutricional que se menciona frecuentemente es la mejora en la salud dental, ya que los huesos crudos pueden ayudar a reducir la acumulación de placa y sarro. Además, algunos propietarios reportan que sus mascotas tienen una piel y pelaje más saludables al consumir esta dieta.	Se dice que la Dieta BARF proporciona un mayor control sobre los ingredientes que consume la mascota, permitiendo evitar aditivos y conservantes artificiales que se encuentran en algunos alimentos comerciales. Además, al incluir órganos y huesos crudos, se puede asegurar una ingesta natural de minerales como el calcio y el fósforo.	Los defensores de la Dieta BARF aseguran que ayuda a mejorar el sistema inmunológico de las mascotas al incluir ingredientes frescos y sin procesar, lo que podría fortalecer sus defensas. También se habla de una mejor digestibilidad, ya que los alimentos crudos podrían ser más fáciles de asimilar para algunos animales.

Pregunta #5	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4
¿Qué ventajas sobre otros alimentos, cree usted que tiene la Dieta Barf?	Una de las principales ventajas de la Dieta BARF es que permite a los dueños tener un control total sobre los ingredientes que consumen sus mascotas. Esto puede ser especialmente beneficioso para aquellos que quieren evitar aditivos y conservantes que a menudo se encuentran en los alimentos comerciales.	La Dieta BARF puede ofrecer una mayor variedad en la alimentación de la mascota. Al poder incluir diferentes tipos de carnes, órganos y vegetales, se pueden proporcionar una gama más amplia de nutrientes, en comparación con algunos alimentos comerciales que tienen fórmulas más limitadas.	Se considera que la Dieta BARF se asemeja más a la alimentación natural de los animales, lo que puede resultar en beneficios para la salud a largo plazo, como una mejor salud dental y un pelaje más brillante. Algunos propietarios han notado menos problemas digestivos en sus mascotas con esta dieta.	Una ventaja notable es la posibilidad de personalizar la dieta según las necesidades específicas de cada mascota. Esto es especialmente útil para animales con alergias o sensibilidades alimentarias, ya que permite ajustar los ingredientes para evitar reacciones adversas.

Pregunta #6	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4
¿Desde hace cuanto recomienda la Dieta Barf?	He estado recomendando la Dieta BARF durante aproximadamente 5 años. Al principio, era escéptico, pero después de investigar más y escuchar las experiencias de mis clientes, comencé a ver sus beneficios.	Comencé a recomendar la Dieta BARF hace unos 3 años, principalmente a propietarios que deseaban una opción más natural. Siempre aclaro que es importante hacerlo de manera equilibrada y supervisada.	Recomiendo la Dieta BARF desde hace alrededor de 7 años. He visto que muchos dueños de mascotas han tenido buenos resultados al implementarla, siempre que sigan las pautas adecuadas para asegurar una nutrición balanceada.	Desde hace aproximadamente 2 años, he comenzado a incluir la Dieta BARF como una opción viable para mis clientes. Me interesa ver cómo evoluciona la alimentación natural y los resultados en la salud de las mascotas.

Pregunta #7	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4
¿Qué limitantes encuentra usted a la Dieta Barf?	Una de las principales limitantes de la Dieta BARF es la dificultad para asegurar un balance nutricional adecuado. Sin una planificación cuidadosa, es fácil que las mascotas desarrollen deficiencias de vitaminas y minerales esenciales.	Otro aspecto a considerar es el riesgo de contaminación bacteriana. La manipulación de alimentos crudos puede llevar a la exposición a patógenos como Salmonella o E. coli, lo cual es un riesgo tanto para las mascotas como para los humanos.	La aceptación y adherencia de los propietarios a esta dieta puede ser un desafío. Muchos dueños de mascotas pueden encontrar complicado el preparar comidas frescas y equilibradas de manera constante, lo que podría resultar en una transición inconsistente.	También está el problema de la disponibilidad y el costo de los ingredientes. No todos los dueños pueden acceder fácilmente a fuentes de carne cruda de calidad, y esto puede hacer que la dieta sea más costosa en comparación con los alimentos comerciales.

Anexo H Entrevista a competidor

ENTREVISTA PARA COMPETIDOR	
Pregunta #1	Entrevistado
¿Cuándo el comprador lo elige, que variables son determinantes para que lo hagan?	Bueno, por la experiencia del día a día, he podido identificar que un factor determinante a la hora de un comprador elegir mi alimento Dieta Barf, es que el producto marca la diferencia al ser 100 % natural y va de la mano con la tendencia actual del ser humano que es tratar de no consumir productos con conservantes artificiales y con muy pocos nutrientes, entendiéndolo que el humano cuida de él, así mismo al querer a su mascota prácticamente como su mejor amigo o como un integrante más de su familia, quiere cuidar de su salud teniendo en cuenta que con este producto le ofrece una simulación natural al animal que por sus rasgos evolutivos, da más gusto a su paladar carnívoro y suministra gran cantidad de proteínas para su crecimiento y fortaleza.
Pregunta #2	Entrevistado
¿Qué tipo de publicidad hace?	Se maneja publicidad en anuncios externos como en las paredes del local y por medio de impresión de banner, así mismo en las diferentes redes sociales, buscando la tendencia en la publicidad por medio de marketing en video, llegando al cliente de una manera que provoque una reacción más emocional para que genere recordación en el cuidado e impulso de compra de nuestro producto.
Pregunta #3	Entrevistado
¿Percibe que su empresa tiene poder de negociación con los proveedores?	Claro, nuestra materia prima que es a base de productos naturales vegetales y cárnicos permite que la competencia entre proveedores, entre a ofrecer en un amplio mercado su catálogo de elementos con una base de precios asequible toda vez que el proveedor evita ser reemplazado, entonces nos dirige a una negociación que arroja una buena rentabilidad, obteniendo a su vez la posibilidad de escoger los productos de la mejor calidad.
Pregunta #4	Entrevistado
¿Percibe que su empresa tiene poder de negociación con los clientes?	Si hay poder de negociación con los clientes, como lo mencione anteriormente, por los diferentes medios de comunicación, y de manera personal a la hora de entrega del producto o el momento de la verdad, nos hemos capacitado para dejar esa huella de cuidado en las mascotas de nuestros clientes, lo que permite abrir barreras u obstáculos para que no genere duda a la hora de invertir un poco más y comprar la Dieta Barf que genera verdaderos beneficios a la mascota, aplicando esa habilidad de emoción y de confianza que para nosotros es fundamental, ya que esperamos que no solo nos compre una vez, sino al contrario, que genere el voz a voz a la hora de una conversación con alguien que tenga su animalito o piense en obtenerlo.
Pregunta #5	Entrevistado

<p>¿Las medidas económicas del gobierno le han afectado?</p>	<p>Anteriormente nos afectó las medidas de seguridad aplicadas por pandemia toda vez que se incrementaron los precios de los alimentos y el transporte y así mismo de logística de distribución por el movimiento del personal y su cuidado, cuando se han presentado protestas en el gremio transportador por alzas en el combustible ha generado que se suban por un momento algunos suministros de la canasta familiar que utilizamos para elaborar la Dieta Barf, lo cual nos ha afectado a corto plazo, así mismo en el manejo de los plásticos o empaques biodegradables hemos realizado una mayor inversión, pero a su vez pensamos que genera algo positivo y es contribuir en evitar huella climática, en cuanto a las medidas fiscales o de cambios en los horarios y manejo de horas extras, no nos ha afectado ya que no contamos con un mayor número de empleados para el pago de los parafiscales y las actividades de empresa no son de cargos de nivel jerárquico alto y de igual manera se generan en el horario habitual diario sin aplicar horarios extras o nocturnas. En el tema sanitario contamos con todos los permisos legales y ante todo de manipulación y no hemos presentado multas o cierre de las instalaciones por alguna falla en el tema mencionado ya que el personal cuenta con sus elementos de protección y se coordinan capacitaciones internas al personal.</p>
<p>Pregunta #6</p>	<p>Entrevistado</p>
<p>¿Los clientes exigen ofertas?</p>	<p>Yo creo que nuestro producto es muy exequible al mercado ya que no es de un alto precio comparado con los productos del mercado que son artificiales, yo creo que más que oferta, nuestros clientes piden o buscan comodidad a la hora de comprar, ya que en su gran mayoría las ventas las hacemos vía on line, lo que exigen ante todo por el afán actual del día a día, es el cumplimiento a la hora de entregar la comida y que igualmente el producto se perciba muy fresco, esto genera seguridad en ellos para seguir confiando satisfaciendo esa necesidad y solicitándonos nuevamente la Dieta Barf.</p>
<p>Pregunta #7</p>	<p>Entrevistado</p>
<p>¿Existe mucha competencia?</p>	<p>Es poca la competencia, porque es un alimento que lleva menos de 08 años en el mercado, y actualmente no está disponible en todas las comunas de la ciudad.</p>
<p>Pregunta #8</p>	<p>Entrevistado</p>
<p>¿Qué productos son sustitutos de los suyos?</p>	<p>Los productos sustitutos para nosotros son las croquetas que son industrializadas.</p>
<p>Pregunta #9</p>	<p>Entrevistado</p>
<p>¿Cuánto paga de arriendo?</p>	<p>El arriendo que pagamos actualmente por el local es de \$ 2.000.000 de pesos.</p>