



Modelo de negocio mixto a domicilio: análisis de los factores estratégicos y de gestión frente al modelo tradicional fijo en el mercado del cuidado de mascotas"

Corporación Universitaria Remington

Facultad de Ciencias Empresariales

Especialización en Alta Gerencia

Daniel Felipe Montoya Gallego

Tutor: Ricardo de la Roche

Opción de Trabajo de grado: Seminario-Diplomado

Manizales, 2026

Tabla de contenido

1. Resumen.....	3
2. Pregunta orientadora de la búsqueda	4
2.1 Objetivos	5
3. Metodología de búsqueda de la información	6
4. Sustentación teórica de la pregunta.....	6
4.1 Entorno del sector y comportamiento del consumidor.....	6
4.1.1 El mercado local: Manizales.....	8
4.2 Herramientas de análisis estratégico, diferenciación de modelos de negocio.....	9
4.2.1 La Matriz de las Cuatro Acciones aplicada al modelo	10
4.3 El bienestar animal y los cambios culturales	11
4.4 Modelo financiero	12
5. Conclusiones	13
6. Referencias.....	15
7. Anexos	16
Anexo A. Ejercicio financiero ilustrativo	16

1. Resumen

El presente trabajo utiliza diferentes factores estratégicos para analizar un modelo de negocio integrado a domicilio como alternativa competitiva frente a los modelos fijos tradicionales de cuidado de las mascotas, este trabajo es de carácter documental, con alcance descriptivo-analítico y enfoque mixto, lo cual no constituye un plan de negocios y un estudio de factibilidad, si no un ejercicio de análisis gerencial. Partiendo del estado del mercado a nivel nacional y una leve mirada al entorno en Manizales Caldas, se revisaron literaturas sectoriales, académicas y normativas sobre el mercado del cuidado animal en Colombia y el fenómeno de la humanización, se realizó análisis para identificar los posibles factores diferenciales del modelo integrado mixto mediante estrategias gerenciales como la Estrategia de Océano Azul.

Se revisarán los nuevos cambios del marco normativo que define el bienestar animal como factor que integra la obligación legal derivada de la Ley 1774 de 2016, y alguna correlación con la nueva cultura que se ha denominado la humanización de los animales, poniendo lo anterior como pilares estratégicos en el momento de pensar en un nuevo modelo de negocio para que desde una mirada gerencial se aproveche las nuevas regulaciones para tener la oportunidad de generar una propuesta comercial diferente. Mediante un corto ejercicio financiero se pretende revisar el esquema de inversiones y costos, netamente ilustrativo.

Se concluye que el modelo es estratégicamente coherente y conceptualmente viable, quedando sujeto a la confirmación de la validación de los supuestos de mercado y operación presentados por el autor.

Palabras clave: alta gerencia, modelo de negocio, estrategia de océano azul, bienestar animal, comportamiento del consumidor.

2. Pregunta orientadora de la búsqueda

Durante décadas, el mercado de cuidado para mascotas y/o animales de compañía en Colombia se organizó bajo modelo de establecimientos con puntos de atención fijos, veterinarias, clínicas, entre otras, cuyo modelo obliga a los propietarios de mascotas a trasladarlos para que reciban atención, este modelo heredado de una concepción utilitaria de los animales empezó a tener debilidades frente a un nuevo cambio cultural de gran impacto, las mascotas y/o animal de compañía dejaron de percibirse como un bien semoviente para ingresar a la familia como un miembro más, lo que se denominó como humanización de las mascotas. Este giro no es menor y transforma la naturaleza de la demanda, aumenta la disposición a adquirir nuevos productos y servicios, abriendo espacios a modelos de atención diferentes.

Conocemos de las dinámicas urbanas y agendas que ocupan casi todo el tiempo, esto ha hecho visible una debilidad que los negocios fijos no resuelven, el desgaste que implica trasladar a la mascota fuera de su entorno, el costo y el tiempo del propietario, frente a esta debilidad, los servicios a domicilio surgen como una alternativa para brindar servicios, en Colombia estos servicios se ofrecen de forma fragmentada y concentrada en servicios aislados como vacunación y/o salud preventiva.

Desde la Alta Gerencia este escenario nos plantea un nuevo reto que nos lleva más haya de pensar en que solo trasciende en el cambio de la presentación de un servicio, ¿bajo qué condiciones un modelo de atención distinto al fijo puede constituirse en una alternativa competitiva sostenible? No busco comprobar ni asegurar el éxito de este modelo, si no comprender que factores estratégicos de mercado y de gestión explican la viabilidad de un modelo de servicios veterinarios y de estética a domicilio como respuesta a una posible

transformación de la demanda, bajo estas consideraciones este trabajo se orienta por la siguiente pregunta orientadora.

¿Qué factores estratégicos y de gestión configuran un modelo de servicios veterinarios mixtos a domicilio como alternativa competitiva frente al formato tradicional fijo en el mercado urbano de Manizales?

2.1 Objetivos

La pregunta lleva a plantearme cuatro objetivos para el análisis de este modelo de negocio, el primero es caracterizar en entorno del sector y el comportamiento del consumidor, el segundo es entender mediante herramientas estratégicas de la alta gerencia el impacto que tendría el modelo de negocio, el tercero es una simulación del modelo financiero, reconociendo el carácter ilustrativo mas no de carácter concluyente, el cuarto busca entender los factores sociales que han llevado al cambio cultural frente al cuidado de las mascotas.

3. Metodología de búsqueda de la información

Este trabajo es una investigación documental de alcance descriptivo – analítico con enfoque mixto, no constituye un plan de negocio ni un estudio de factibilidad, es un análisis gerencia que interpreta información existente a la luz de marcos teóricos de gestión, el componente cualitativo corresponde al análisis estratégico y de mercado, el análisis cuantitativo a un ejercicio financiero de carácter ilustrativo que se construye bajo supuestos.

La búsqueda de la información a nivel general partió del comportamiento del sector del cuidado animal en Colombia, se fue haciendo énfasis en temas específicos como la humanización del consumo, la segmentación por estratos, el marco normativo de bienestar animal y herramientas de gestión estratégicas aplicables al proyecto, una fuente consultada indexada, repositorios académicos, principalmente a través de Redalyc y en publicaciones de entidades oficiales como el DANE y en la normativa colombiana vigente.

La selección de las fuentes fueron las pertinentes frente a la pregunta orientadora, con respaldo institucional o académico, en el caso de las cifras del mercado aquellas que tenían la posibilidad de identificar su origen, las metodologías como la Estrategia de Océano Azul y el ciclo de mejora continua se incorporaron por su vigencia conceptual, mientras que los datos sectoriales y normativos se tomaron de las publicaciones más recientes disponibles, los supuestos utilizados en el ejercicio financiero se declaran de manera expresa como estimaciones propias sujetas a validación.

4. Sustentación teórica de la pregunta

4.1 Entorno del sector y comportamiento del consumidor.

El cuidado de las mascotas y/o animales de compañía en Colombia ha pasado de ser un tema secundario a un tema de gran relevancia e importancia para los propietarios de las mascotas y de mucha comunidad en general, el auge de este fenómeno esta principalmente en lo que se ha denominado la humanización o antropomorfismo de las mascotas, esto consiste en atribuir a las mascotas características, necesidades y un estatus afectivo propio de un miembro de la familia, Pessanha y Carvalho (2014) analizan cómo este proceso de antropomorfismo sentimental redefine el vínculo entre las personas y sus mascotas, esto nos lleva a mirar el mercado actual si responde a las nuevas necesidades de las mascotas, puesto que el nivel de afecto, cuidado y estatus que los propietarios les están dando a sus mascotas ha cambiado y esta tendencia es determinante para la pregunta de mi trabajo, pues expone porque un segmento de propietarios de mascotas estaría dispuesto a pagar por nuevos servicios y experiencias más personalizadas y especiales.

Partiendo de esta tendencia se desprende una característica estratégica adicional, la competencia en el mercado tradicional ya no se centra solo en ofrecer un servicio, un producto, un accesorio o alimentos, los propietarios están buscando integración de servicios especializados, bienestar y experiencia, es precisamente en esa franja de servicios especializados, estética, medicina preventiva, donde se abre un espacio para modelos de atención distintos al tradicional.

No obstante, el mismo análisis me lleva a revisar con cuidado el alcance de la población objetivo, lo consultado muestra que la tendencia de mascotas en los hogares es diferente según el estrato socioeconómico, algunas mediciones muestran que la tendencia tiene a ser inversamente proporcional al estrato, siendo menor en los estratos altos que en los medios; sin embargo, para ciudades como Manizales ha mostrado en algunos estudios indicadores con menor tendencias

que en grandes capitales, reconocer estas cifras no debilita la propuesta solo la vuelve más rigurosa.

4.1.1 El mercado local: Manizales

Desde el análisis general se pasa a hacer zoom sobre el territorio donde se enfoca el modelo, Manizales es una ciudad intermedia donde los estratos socioeconómicos predominantes son del 1 al 3; sin embargo, los estratos del 4 al 6 se encuentran muy sectorizados y con poder de adquisición superior al que nos muestran los estratos socioeconómicos, esta relación entre el estrato socioeconómico y la tenencia de mascotas ha sido documentada por Luna-Cortés (2019), quien analiza cómo la estratificación social en Colombia influye en la percepción y el consumo asociado a los animales de compañía, en Manizales, estos sectores se concentrarían algunos como Palermo, Laureles, San Cancio, Milán, Niza, zonas urbana de la Avenida Alberto Mendoza, la Francia entre otros, estos datos son relevantes para la propuesta porque por un lado delimita el mercado a un grupo más pequeño que el de grandes ciudades, y por otro lado facilita el diseño de rutas para ser más eficientes ya que la media del grupo objetivo se agrupa en zonas específicas de la ciudad.

Respecto a la oferta existente en Manizales, la ciudad cuenta con un número importante de clínicas estéticas, consultorios veterinarios y locales comerciales de alimentos y accesorios, estos con modelos fijos tradicionales, pero resulta interesante que varios de estos establecimientos empezaron a incorporar servicios a domicilio en sus portafolios de servicios; sin embargo, estos servicios se ofrecen de forma aislada, principalmente vacunación o consulta clínica puntual y no como un servicio integral de estética y de salud preventiva, esta distinción es importante, la oportunidad del modelo no está en un mercado sin competencia, está en la estrategia para la

optimización e integración de servíos, lo que me hace pensar en la estrategia de Océano Azul que abordaré más adelante.

No obstante, debo reiterar la cautela metodológica que tiene el trabajo, la existencia de una masa objetivo de clientes dispuestos a pagar una tarifa premium por un formato integral en Manizales es una hipótesis razonable a la luz de las tendencias nacionales, pero no un hecho verificado, su confirmación exige un estudio de mercado local con trabajo de campo, que este análisis documental delimita como la principal tarea pendiente antes de cualquier puesta en marcha.

4.2 Herramientas de análisis estratégico, diferenciación de modelos de negocio.

Mediante algunas de las estrategias y metodologías propias de la Alta Gerencia, realizare el análisis de un modelo de negocio integrado a domicilio, pero no solo como su nombre posiblemente lo limita, lo analizare aplicando estrategias gerenciales donde el modelo debe ser visto como un modelo de innovación en valor.

Los nuevos modelos de negocio llegan al mercado generalmente con algunas barreras de entrada, normalmente para superarlas se ven obligados a reducir calidad y experiencia por costos, Kim y Mauborgne (2005) sostienen que la innovación en valor persigue ambas cosas de manera simultánea, incrementar el valor percibido por el comprador mientras se reduce o reestructura la base de costos. Este planteamiento es fundamental para el modelo analizado, pues el modelo de servicio integrados a domicilio no busca competir dentro del mercado de estéticas fijas con precio o calidad, si no que busca redefinir la propuesta de valor sobre dos ejes que no tiene el formato fijo tradicional, la comodidad de no tener que salir de su hogar y la reducción del estrés para las mascotas al no sacarlas de su entorno habitual.

Mirando bajo esta estrategia, la diferencia entre el modelo nuevo y el modelo convencional deja de ser una simple diferencia operativa para convertirse en un modelo de valor agregado estratégico de fondo.

4.2.1 La Matriz de las Cuatro Acciones aplicada al modelo

Bajo esta metodología, Kim y Mauborgne (2005) proponen una herramienta operativa, la Matriz de las Cuatro Acciones, esta consiste en interrogar sistemáticamente la propuesta de valor de un sector a partir de cuatro preguntas, qué factores eliminar, cuáles reducir, cuáles incrementar y cuáles crear, con el fin de reconstruir la oferta y alejarse de las variables por las que compite la industria tradicional, el aporte de esta metodología está en que no solo pregunta que agregar al servicio, si no también que quita, llevando a mirar el modelo completo para la toma de decisiones generales.

La acción de eliminar podría confirmar algunos detalles que el modelo fijo asume como indispensable pero que no aportan valor real a la experiencia, el más evidente es el local comercial fijo. La acción de reducir podría ser la más importante del modelo, si esta llega a evidenciar que el cuidado animal frente al traslado traumático de las mascotas a establecimientos fijos y el tiempo invertido en traslados del propietario, sería el factor determinante al momento de la adquisición de este tipo de servicios. Las acciones de incrementar y crear son las que consolidarían la propuesta de valor, de la mano con los clientes el modelo tomaría más estructura para una posible acogida.

4.3. El bienestar animal y los cambios culturales.

El punto de partida es el marco legal colombiano. La Ley 1774 de 2016 introdujo un cambio conceptual de fondo al reconocer a los animales como seres sintientes que no son cosas,

y establecer que recibirán especial protección contra el sufrimiento y el dolor causado directa o indirectamente por los humanos (Congreso de la República de Colombia, 2016). Esta ley modificó el Código Civil, la Ley 84 de 1989 y el Código Penal, e incorporó en su artículo tercero los principios de protección y bienestar animal, recogiendo el estándar internacional de las cinco libertades como criterio mínimo de cuidado. Para el mercado que analizamos, este nuevo marco normativo es un apoyo estructural porque modifica las condiciones en las cuales se debe realizar la manipulación de animales de compañía y/o mascotas, elevando el bienestar y cuidado animal a una obligación jurídica. Esto podría potencializar a que el modelo en análisis tenga una ventaja competitiva, misma que identificamos en el capítulo de estrategias como uno de los ejes de la innovación en valor, la combinación del cumplimiento normativo y la propuesta de valor podría tener una consecuencia directa sobre la fidelización en un segmento de clientes que se analizó en el primer capítulo.

La correlación que pueda existir entre el cambio cultural frente a lo denominado como humanización de las mascotas y la ley citada en este capítulo debe ser demostrable, pero nos da señales del camino y de los grandes cambios que están llegando para las mascotas y para toda la cadena de valor que rodea el mercado

4.4 Modelo financiero.

El componente financiero presentado en este trabajo, requiere una advertencia metodológica explícita y clara, el ejercicio que se presentara a continuación tiene un carácter estrictamente ilustrativo y no constituye un estudio de factibilidad, la función no es mostrar un modelo viable económicamente; si no examinar bajo supuestos, cuales podrían ser las variables que condicionan o potencializarían el modelo en análisis, lo anterior para aclarar que los valores

que se presentaran en el ejercicio a continuación son estimaciones propias construidas con fines analíticos.

Se analiza la estructura de costos bajo dos componentes, el primero será la inversión inicial y adecuación de la unidad móvil, el segundo sería los costos fijos mensuales como gastos de operación y cuotas financieras, estas dos variables ayudarían a definir el margen de contribución por servicio, posterior a esto se podría pensar en encontrar un punto de equilibrio, el cual es muy en el análisis de nuevos modelos de negocio, este nos permite identificar ese balance mínimo entre las ventas necesarias a realizar para cubrir los costos, este modelo presenta un punto de equilibrio muy alto para un negocio que está incurriendo en una nueva cadena de valor, no tenemos datos para medir la posible acogida del público y medir su posible potencial ni proyecciones de utilidad, al ser un trabajo analítico no podemos llegar a conclusiones puntuales. El detalle del ejercicio financiero con los supuestos y posibles escenarios se presentan en el anexo A.

5. Conclusiones

El análisis realizado durante el trabajo permitió responder nuestra pregunta orientadora identificando los factores estratégicos y de gestión que podrían configurar un modelo de servicios veterinarios mixtos a domicilio con ventajas competitivas frente al formato tradicional fijo.

Respecto a los factores estratégicos identificados se concluye que el modelo analizado presenta fundamentos sólidos para constituirse en una alternativa de modelo de negocio, pero queda sujeta a la propuesta de valor, no puede ser solo trasladar el servicio a una unidad móvil,

debe ir acompañado de ese factor diferencial que es el cuidado animal, la eliminación de costos fijos, la personalización de la atención y la creación de nuevos atributos.

Al revisar los nuevos marcos normativos, se concluye que el oceano de oportunidades para el modelo analizado es alto, no pudimos identificar una correlación entre lo legal y la cultura de humanización de los animales, pero ambas nos muestran una tendencia al cambio importante sobre un nicho de mercado y una cadena de valor que esta cambiando.

En síntesis, el trabajo concluye que el modelo analizado es estratégicamente viable, pero su conformación queda sujeta a la práctica ya la tarea más importante que queda pendiente es validar los supuestos de mercado de Manizales Caldas. Con ello, el análisis se mantiene dentro de los límites de lo que un estudio documental puede afirmar con rigor, y señala con honestidad el punto donde termina la reflexión y debe comenzar la comprobación empírica.

6. Referencias

- Congreso de la República de Colombia. (2016, 6 de enero). Ley 1774 de 2016. Por medio de la cual se modifican el Código Civil, la Ley 84 de 1989, el Código Penal, el Código de Procedimiento Penal y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 49.747.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1774_2016.html
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante. Harvard Business School Press.
- Luna-Cortés, G. (2019). División social por estratos, materialismo y la situación de los perros en Colombia. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 19(37), 55–68.
<https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2019.2/a03>
- Pessanha, L. D. R., & Carvalho, M. C. da. (2014). O consumo e as representações sociais que envolvem os animais de estimação e a relação com seus donos. *Signos do Consumo*, 6(1), 44–66.

7. Anexos

Anexo A. Ejercicio financiero ilustrativo

Las tablas presentadas muestran los supuestos y resultados tentativos del un ejercicio financiero descrito en el capítulo 4, se reitera que se trata de estimaciones propias del autor,

Tabla A1. Estructura de costos, márgenes y punto de equilibrio

Concepto	Tipo	Valor estimado (COP)
Adquisición del vehículo (van)	Único	\$45.000.000 (referencia)
Adaptación y adecuación del vehículo (metalmecánica, equipos)	Único	\$22.750.000 (promedio)
Inversión inicial total (vehículo + adaptación)	Único	\$52.000.000 – \$87.500.000
Cuota mensual de financiación del crédito	Fijo mensual	\$1.808.000
Operación (combustible, mercadeo, seguros, impuestos)	Fijo mensual	\$4.500.000
Nómina de arranque (estilista y conductores fijos; veterinario por servicio)	Fijo mensual	\$3.000.000
Total, costos fijos mensuales	Subtotal	\$9.308.000
Tarifa promedio ponderada por servicio	Ingreso/unidad	\$200.000
Costo variable por servicio (insumos, EPP; 15 %)	Variable/unidad	\$30.000
Margen de contribución unitario	Ingreso – CV	\$170.000
Punto de equilibrio	CF ÷ MC	≈ 55 servicios/mes

Nota. Elaboración propia del autor con base en supuestos del proyecto.

Tabla A2. Proyección de escenarios de operación

Variable	Escenario conservador	Escenario moderado
Servicios por día	3	4
Días operativos al mes	22	24
Servicios al mes	66	96
Ingresos mensuales	\$13.200.000	\$19.200.000
Costos variables	\$1.980.000	\$2.880.000
Costos fijos	\$9.308.000	\$9.308.000
Utilidad operativa estimada	\$1.912.000	\$7.012.000
Margen operativo	14 %	37 %
Recuperación de la inversión (aprox.)	~36 meses	~10 meses

Nota. Elaboración propia del autor. Los escenarios son ilustrativos y dependen de niveles de demanda que solo la operación real permitiría confirmar.