



DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL  
ESTABLECIMIENTO COMERCIAL MÁS QUE MASCOTAS

NATALIA MARÍA MURIEL LÓPEZ  
DAVID ALEJANDRO CALDERÓN BALLESTEROS

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL CALI  
FACULTAD DE INGENIERIAS  
INGENIERIA INDUSTRIAL  
CALI  
2016

DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL  
ESTABLECIMIENTO COMERCIAL MÁS QUE MASCOTAS

NATALIA MARÍA MURIEL LÓPEZ  
DAVID ALEJANDRO CALDERÓN

Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial

Tutor  
Mario Bravo Castillo, MSc.

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL CALI  
FACULTAD DE INGENIERIAS  
INGENIERIA INDUSTRIAL  
CALI  
2016

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cali, Mayo de 2016

## CONTENIDO

CONTENIDO .....	4
RESUMEN.....	11
ABSTRACT .....	12
INTRODUCCIÓN .....	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
2. OBJETIVO .....	15
2.1 Objetivo General .....	15
2.2 Objetivos Específicos .....	15
3 JUSTIFICACIÓN .....	16
4 METODOLOGÍA .....	17
5. MARCO DE REFERENCIA.....	19
5.1 Marco contextual .....	19
5.1.1 Ubicación geográfica.....	19
5.1.2 Aspectos sociales .....	21
5.1.3 Historia de “MÁS QUE MASCOTAS” .....	23
5.2 Marco de antecedentes .....	26
5.2.1 Influencia de las mascotas en la vida humana.....	26
5.2.2 Aumento del mercado de las mascotas en Colombia.....	29
5.2.3 Acuarioterapia.....	31
5.2.4 Comercio electrónico .....	31
5.2.5 El comercio de peces se da alrededor de todo el territorio colombiano .....	32
5.2.6 Oportunidades de negocio.....	33
5.2.7 Importancia de los animales .....	34
5.3 Marco conceptual.....	36
5.4 Marco Teórico .....	38
5.4.1 Importancia de las declaraciones de la visión y la misión .....	38
5.4.2 La matriz de evaluación del factor externo (EFE) .....	39
5.4.3 La matriz del perfil competitivo (MPC) .....	40
5.4.4 La matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) .....	40

5.4.5	Los Tipos de Estrategias .....	41
5.4.6	Modelo de las cinco Fuerzas de Porter .....	49
5.4.7	La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) .....	50
5.4.8	La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) .....	51
5.4.9	La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	51
5.4.10	Estrategia del océano azul .....	48
5.4.11	Gamificación.....	52
5.4.12	Balanced Score Card.....	53
6.	ANÁLISIS DE LA LITERATURA ESPECIALIZADA .....	56
7.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	57
7.1	Declaración de misión .....	57
7.2	Declaración de la visión .....	58
7.3	Declaración de objetivos .....	58
7.4	Nueva Misión y visión.....	58
7.4.1	Misión.....	58
7.4.2	Visión.....	59
7.5	EVALUACIÓN EXTERNA.....	59
7.5.1	Fuerzas económicas .....	59
7.5.1.1	Devaluación del Peso .....	62
7.5.1.2	Beneficios del Tratado de Libre Comercio .....	63
7.5.2	Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	64
7.5.3	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	68
7.5.4	Factores Tecnológicos .....	71
7.5.5	Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	73
7.5.5.1	Rivalidad entre empresas competidoras .....	73
7.5.5.2	Entrada potencial de nuevos competidores .....	74
7.5.5.3	Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	74
7.5.5.4	Poder de negociación de los proveedores.....	75
7.5.5.5	Poder de negociación de los consumidores .....	76
7.6	Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	76

7.6.1	Formulación valores ponderados Matriz EFE .....	76
7.7	Matriz del perfil competitivo.....	80
7.8	EVALUACIÓN INTERNA .....	85
7.8.1	Análisis situación actual .....	85
7.8.1.1	Integración de estrategia y cultura .....	85
7.8.1.2	Gerencia .....	85
7.8.1.3	Administración del personal .....	86
7.8.1.4	Marketing .....	87
7.8.1.4.1	Análisis de clientes .....	89
7.8.1.4.2	Diagrama de procesos.....	90
7.8.1.4.3	Venta de productos y servicios para mascotas.....	92
7.8.1.4.4	Fijación de precios.....	92
7.8.1.5	Finanzas y contabilidad .....	95
7.8.1.6	Sistemas de administración de información.....	97
7.8.1.7	Cadena de valor.....	98
7.8.1.8	Benchmarking .....	99
7.8.2	Matriz de evaluación interna .....	100
7.8.3	Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (foda) .....	102
7.8.4	Océano Rojo y Azul.....	105
7.9	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	110
7.10	Matriz evaluación interna externa (EI).....	112
7.11	Matriz de la Planeación Estratégica (MPEC) .....	113
7.12	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BALANCED SCORE CARD.....	118
8.	CONCLUSIONES .....	122
9.	BIBLIOGRAFÍA .....	124

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Adaptación del Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica.....	18
Ilustración 2. Mapa Ubicación de la comuna cinco. Departamento administrativo de planeación municipal. ....	19
Ilustración 3. Pirámide de población de la comuna cinco. DANE.....	20
Ilustración 4. Distribución de los lados de las manzanas de la comuna cinco por estratos. Departamento administrativo de Planeación Municipal. ....	21
Ilustración 5 Distribución de las unidades económicas por sector económico de la comuna cinco. DANE .....	22
Ilustración 6 Proporción de puestos de trabajo generados por sector económico en la comuna 5. DANE .....	22
Ilustración 7. Organigrama “MÁS QUE MASCOTAS” .....	25
Ilustración 8 Mapa de Procesos .....	25
Ilustración 9. Pasos Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).....	39
Ilustración 10. Pasos Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) .....	41
Ilustración 11. Pasos Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	51
Ilustración 12 Pasos Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	52
Ilustración 13. Pasos gamificación.....	53
Ilustración 14. Importaciones en Colombia 2010-2016.....	60
Ilustración 15. Proyección de Inflación Anual Colombia.....	61
Ilustración 16. Tasa de Participación, Ocupación y Desempleo- Nivel Nacional y Cali.....	61
Ilustración 17. Expectativa de Vida año 2016- 2050 Colombia .....	64
Ilustración 18. Número de nacimientos por año 1 por cada 1000 habitantes Colombia.....	65
Ilustración 19. Obras Cívicas (Carreteras, calles, caminos, puentes) 2015 Colombia.....	66
Ilustración 20. Policía Nacional- Incautación de Flora y Fauna Silvestre cuadro comparativo año 2015-2015 Colombia .....	68
Ilustración 21. Policía Nacional- Incautación de Flora y Fauna Silvestre en Departamentos años 2014-2015 .....	69
Ilustración 22. Agresiones Notificadas por animales potencialmente transmisores de rabia y de contacto con animales de producción, Colombia año 2015-2016.....	69

Ilustración 23. Proporción de personas de 5 y más años de edad que usaron internet, según actividad de uso. Total Nacional, Cabecera y Centros poblados.....	71
Ilustración 24. Mapa de Colombia con ubicación de Clientes de “MAS QUE MASCOTAS” .....	90
Ilustración 25. Diagrama de Procesos.....	91
Ilustración 26. Cadena de Valor “MÁS QUE MASCOTAS” .....	99

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estudio de Autores de Artículos y Libros .....	56
Tabla 2. Fuerzas Económicas “MÁS QUE MASCOTAS” .....	63
Tabla 3. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y ambientales “MÁS QUE MASCOTAS” ....	67
Tabla 4. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales "MÁS QUE MASCOTAS" .....	70
Tabla 5. Fuerzas tecnológicas "MÁS QUE MASCOTAS" .....	72
Tabla 6. Principales Países Exportadores de alimentos para mascotas a Nivel Mundial.....	73
Tabla 7. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) “MÁS QUE MASCOTAS” .....	78
Tabla 8. Matriz del Perfil Competitivo. Empresa Competidora Jaulas y Acuarios .....	80
Tabla 9. Matriz del Perfil Competitivo. Empresa Competidora MUNDO ANIMAL .....	82
Tabla 10. Matriz ponderada del Perfil Competitivo de Jaulas y Acuarios- Mundo Animal y “MÁS QUE MASCOTAS” .....	83
Tabla 11. Encuesta de Clima Organizacional .....	86
Tabla 12. Encuesta tamaño del Mercado .....	94
Tabla 13. Balance General “MÁS QUE MASCOTAS” años 2013 a 2015 .....	95
Tabla 14. Estado de Resultados a diciembre 2015.....	96
Tabla 15. Encuesta de Finanzas y Contabilidad.....	97
Tabla 16. Auditoría de los sistemas de información de la gerencia.....	98
Tabla 17. Matriz de Evaluación Interna “MÁS QUE MASCOTAS” .....	100
Tabla 18. Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA) .....	103
Tabla 19. Matriz de estrategias del Océano Azul y Rojo 1.....	105
Tabla 20. Estructura para el Desarrollo de Estrategias para el océano Azul .....	107
Tabla 21. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	110
Tabla 22. Estrategias de la Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).111	

## **DEDICATORIA**

Tenemos que empezar agradeciendo a Dios por encaminarnos e iluminarnos en esta decisión y por darnos la sabiduría, diciendo hoy que esto no termina aquí si no que es el comienzo de una nueva y mejor etapa en nuestras vidas, porque cada final es un comienzo.

Gracias a nuestras familias, parejas y amigos ya que sin ellos no estuviéramos en este momento culminando nuestros estudios, siempre nos motivaron a continuar y respetaron durante este tiempo las horas de aislamiento para dedicarlas a este periodo de estudio.

Este trabajo también es fruto de las orientaciones, sugerencias y estímulo de nuestro tutor, quien nos ha conducido durante estos meses con un talante abierto y generoso.

## RESUMEN

La convivencia con animales es algo que se ha fortalecido en este siglo, ya que las mascotas han dejado de ser simplemente animales y se convierten hoy en día en un miembro más de la familia.

Cada día la sociedad está siendo influenciada por la tendencia de humanizar las mascotas, generando una relación más cercada entre hombre y el animal.

Los productos y servicios para mascotas (Peces, perros, gatos, aves y hámster), se encuentran en la actualidad en un crecimiento constante, debido a que las personas en Colombia buscan en ellas una compañía, que les brinde diversión y seguridad en sus hogares. Por esto los dueños siempre tienen como propósito ofrecerle una buena calidad de vida a sus mascotas.

Con este contexto mundial, se generan oportunidades de mercado con las cuales se suplen las necesidades para el cuidado de las mascotas, favoreciendo a la creación de establecimientos especializados en su mantenimiento y atención.

Este proyecto busca la definición del direccionamiento estratégico del establecimiento comercial MÁS QUE MASCOTAS, haciendo una propuesta, la cual es de gran importancia en las organizaciones que busca obtener y mantener una ventaja competitiva. Los métodos de estudio aplicados son de tipo descriptivo y explicativo.

**Palabras claves:** Direccionamiento estratégico, Ventaja competitiva, Balanced score card, Estrategias de océano rojo, Estrategias de océano azul.

## ABSTRACT

The coexistence with animals has become stronger this century. Because people is considering pets as a family member.

Every day the society is under the Influence of humanize pets, creating a narrow relation between animals and man.

The products and services for pets (fish, dogs, cats. birds ) Is in a constant growing due people in Colombia are looking the pets as a company, that give them fun an security for their homes, for this reason the owners always are looking for a good life quality for their pets.

With this worldwide context, it generates marketing opportunities which meet needs for pets care, favoring the creation of specialized places for their maintenance and attention.

This project is looking for the definition of strategic direction for commercial place 'MAS QUE MASCOTAS'' proposing a strategic planning which is so much important in the organizations that looks for obtain and keep a competitive advantage. Study methods applied are descriptive and explanatory type.

Keywords: Strategic Management, Competitive Advantage, Balanced Scorecard, Strategy Red Ocean, Blue Ocean Strategy.

## INTRODUCCIÓN

MÁS QUE MASCOTAS S.AS. es una empresa que se dedica a la comercialización de peces, servicios y productos para mascotas. Los ingresos de la empresa provienen de ventas al detal, al estar inmersos en el mundo de la tecnología se realizan ventas por internet a nivel nacional.

La necesidad de buscar nuevas estrategias de mejoramiento continuo, ha llevado a la implementación de nuevos servicios, adelantándose a la competencia, con el objetivo de ser líderes en la comercialización de productos y servicios para mascotas.

Por esto el establecimiento se ve en la necesidad de establecer un horizonte, que permita trabajar en el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, promoviendo una cultura de integración de todas las áreas, con un personal comprometido en el alcance del plan estratégico.

A través del direccionamiento estratégico, se quiere establecer de acuerdo a las condiciones internas y externas del establecimiento comercial, unas directrices que permitan realizar cambios que estén orientados a la ventaja competitiva.

Los resultados de este proyecto al ser construidos con todos los miembros del establecimiento, serán tomados como una propuesta de direccionamiento estratégico, la cual puede ser utilizada para superar las expectativas de los clientes y sus mascotas.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Es decir, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. Algunas veces este término se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, sin embargo, planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. En contraste, se evalúan las tendencias de hoy para optimizar la planeación a largo plazo.

La esencia de la administración estratégica, consiste en obtener y mantener una ventaja competitiva. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tienen algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. La empresa en estudio necesita saber competir en los mercados actuales y en la generación de nuevas demandas (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

MÁS QUE MASCOTAS es una pequeña empresa, que busca que sus clientes adquieran productos y servicios de calidad de acuerdo a cada tipo de necesidad. Para ello, se prioriza el cuidado de las mascotas a cargo de un personal con conocimientos y habilidades, que permiten una atención personalizada que tiene por objetivo el beneficio de todos los que ingresen al establecimiento.

## **2. OBJETIVO**

### **2.1 Objetivo General**

Construir el direccionamiento estratégico y plan estratégico del establecimiento comercial MÁS QUE MASCOTAS ubicado en el norte de la ciudad de Santiago de Cali.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Análisis de la literatura especializada.
2. Realizar el diagnóstico inicial del establecimiento comercial.
3. Construir una propuesta de direccionamiento estratégico y plan estratégico.

### 3 JUSTIFICACIÓN

MÁS QUE MASCOTAS es un establecimiento dedicado a la comercialización de productos y servicios para mascotas, ubicado en el norte de la ciudad de Santiago de Cali, fue constituida por dos jóvenes emprendedores en febrero del año 2012 y actualmente tiene nuevos dueños.

Es una organización que requiere mayor comercialización de peces y oferta de productos y servicios para mascotas. Para esto debe tener en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto externas como internas, que permitan desarrollar ventajas competitivas, para así poder construir objetivos a corto y largo plazo, de acuerdo a las necesidades estratégicas del establecimiento comercial. Evaluando la situación actual, para así definir prioridades, asignar recursos y tomar decisiones.

Esto con el fin de construir el direccionamiento y planeación estratégica del establecimiento comercial Más Qué Mascotas, para generar y mantener ventajas competitivas diferenciadoras a otros establecimientos del sector de las mascotas. Diseñando estrategias encaminadas a una mayor penetración de mercado, menores tiempos de entrega que la competencia, mayor rapidez de lanzamiento de productos y servicios de mercado, disminución de costos, aumento de cobertura geográfica, logro de liderazgo tecnológico, buscando un mercado desconocido y la creación de una nueva demanda, con beneficios reales para el consumidor y la sociedad.

## 4 METODOLOGÍA

Los métodos de estudio aplicados en este proyecto son de tipo descriptivo y explicativo debido a que se da a partir de una situación actual ya que tenemos información sobre direccionamiento estratégico que sirve como base para su construcción. También pretende estudiar en este caso sucesos, eventos y fenómenos relacionados con establecimientos dedicados a la comercialización de productos y servicios para mascotas.

Las fuentes de información identificadas son primarias y secundarias. Teniendo como información primaria la información suministrada por el establecimiento comercial Más que mascotas.

Las fuentes secundarias son aquellas que se obtendrán de los establecimientos comerciales de mascotas ubicados en la comuna 5 de la ciudad de Santiago de Cali; también se realiza una consulta a los proveedores y clientes para ampliar las fuentes de información. Adicional a esto se tienen todas las fuentes bibliográficas.

Se analiza la información de direccionamiento estratégico de diferentes fuentes con las cuales se puedan adquirir estrategias y métodos que se integren a las necesidades de la empresa mencionada en el proyecto.

Después de tener las bases documentales con el análisis de la literatura especializada, se desarrolla la declaración de la misión y visión. Después se realiza un diagnóstico de la situación actual del establecimiento ejecutando auditorias las cuales quedan consolidadas en la matriz EFE, EFI y MPC, identificando oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la empresa y su contexto; estas son ponderadas y valoradas por medio de la matriz de análisis estructural.

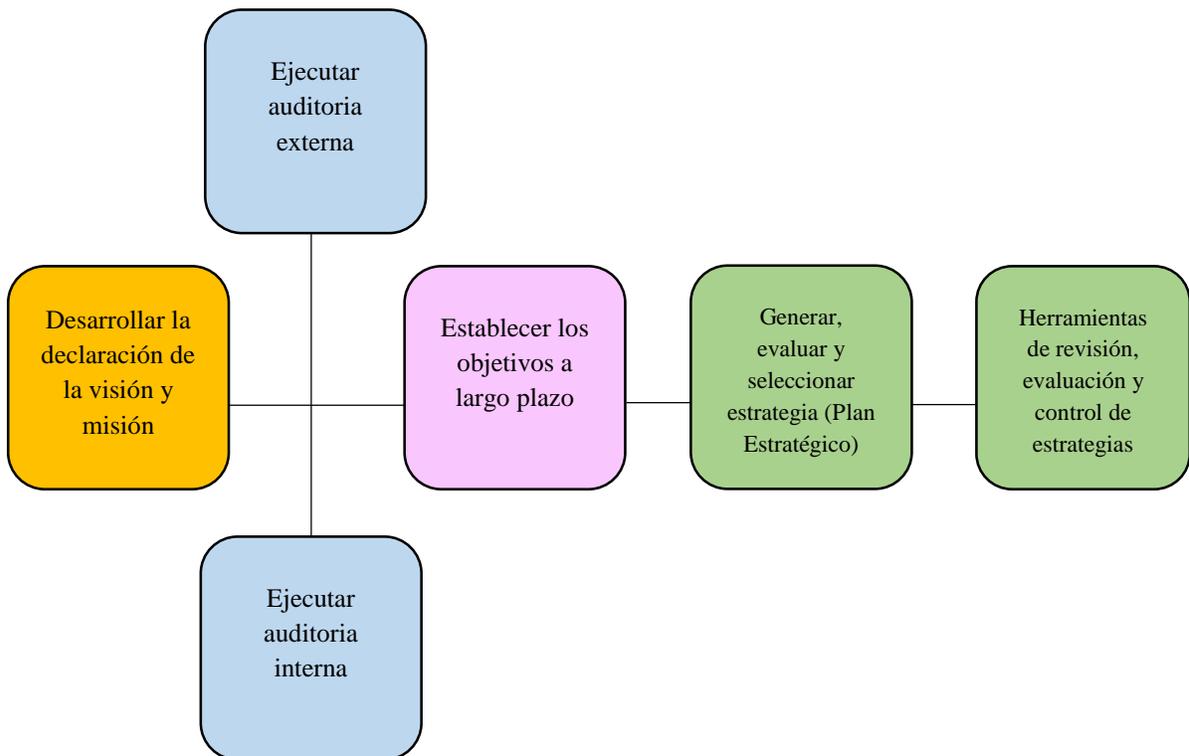
Según los factores claves de las matrices EFE y EFI se construye la matriz FODA en la que se generan las estrategias; con las valoraciones de estas se puede realizar la matriz PEYEA y saber qué tipo de estrategias se deben aplicar.

Para la creación de nuevas estrategias con un mercado desconocido se aplica la matriz: eliminar-incrementar-reducir y crear. Cada una de las estrategias establecidas se valora con la matriz MPEC.

Definido el direccionamiento estratégico y las propuestas de estrategias, se esboza el Balance Score Card, como una herramienta de revisión, evaluación y control estratégico.

En la siguiente ilustración se muestra el desarrollo del direccionamiento estratégico:

**Ilustración 1. Adaptación del Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica**



Fuente: Fred R. David (2013). Conceptos de Administración Estratégica (Pág. 95). Pearson Educación

Se capacita a todo el personal sobre el método de ponderación y valoración seleccionado, y se guía para la construcción de todas las matrices en sesiones de grupo con los 5 miembros del establecimiento, siempre contando con la participación del Gerente. Todo esto para diseñar el direccionamiento y planeación estratégica.

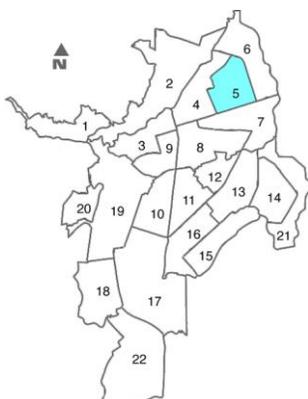
## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 Marco contextual

El domicilio y sede central del establecimiento comercial “Más que Mascotas” es en el departamento del Valle del Cauca, municipio de Cali, al nororiente de la ciudad, en la comuna cinco, barrio manzanares. Para el presente trabajo el marco contextual se complementa con la historia de la empresa Más que Mascotas.

#### 5.1.1 Ubicación geográfica

**Ilustración 2. Mapa Ubicación de la comuna cinco. Departamento administrativo de planeación municipal.**

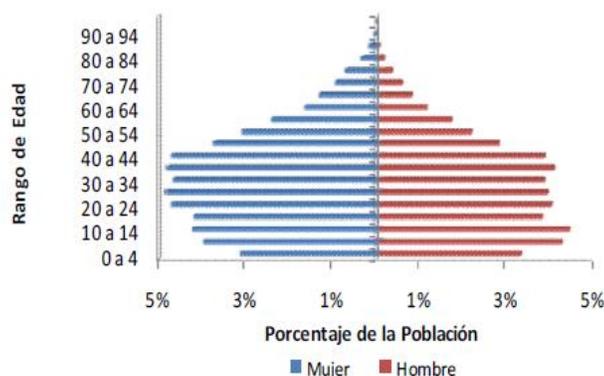


Fuente: Departamento Administrativo de Planeación

Cali cuenta con 22 comunas que conforman toda la ciudad. La comuna cinco se encuentra ubicada al norte y delimita por el sur con la comuna siete, por el oriente y el norte con la comuna seis, y al occidente con la comuna cuatro. Está compuesta por seis barrios que representan el 2,4% del total de barrios de la ciudad y seis urbanizaciones y sectores que corresponde al 6,7% del total de urbanizaciones de la ciudad. Por otro lado, esta comuna posee 653 manzanas, es decir el 4,7% del total de manzanas en toda la ciudad.

Barrios de la comuna cinco: El Sena, Los Andes, Los Guayacanes, Chiminangos, Paseo los Almendros, Metropolitano del norte, Barranquilla, Villa del sol, Los andes B la Riviera, Villa del Prado, La Rivera.

**Ilustración 3. Pirámide de población de la comuna cinco. DANE**



Fuente: DANE

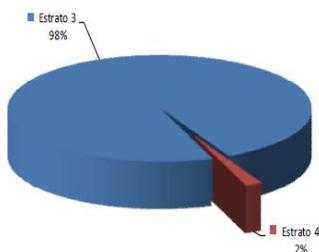
Como se puede observar en la ilustración tres, la población que habita en esta comuna cinco corresponde al 4,9% de la población total de la ciudad, es decir 100.358 habitantes, de los cuales el 45,9% son hombres (46.090) y el 54,1% restante mujeres (54.268). El número de habitantes por hectárea –densidad bruta- es de 70,81.

## 5.1.2 Aspectos sociales

### 5.1.2.1 Estratificación

En cuanto a la estratificación de las viviendas, tenemos que el estrato predominante en los barrios de la Comuna cinco es el estrato tres. Además, este es el estrato que también predomina en toda la ciudad. Presenta una mayor proporción del total de lados de manzanas con el 98,1% del total de barrios de la comuna cinco.

**Ilustración 4. Distribución de los lados de las manzanas de la comuna cinco por estratos.**  
Departamento administrativo de Planeación Municipal.



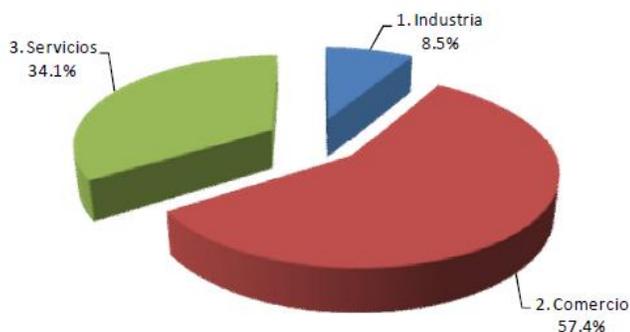
Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal

### 5.1.2.2 Aspectos económicos

El Censo Económico de 2005 nos permite caracterizar económicamente esta comuna. En 2005, el 1,9% de las unidades económicas de la ciudad se encontraba en esta comuna, de las cuales 57,4% pertenecen al sector comercio, 34,1% al sector servicios y 8,5% a industria. Esta composición no es muy diferente al total de la ciudad donde el comercio predomina, representando el 60,4% de todas las unidades económicas de la ciudad.

**Ilustración 5 Distribución de las unidades económicas por sector económico de la comuna cinco.**

DANE

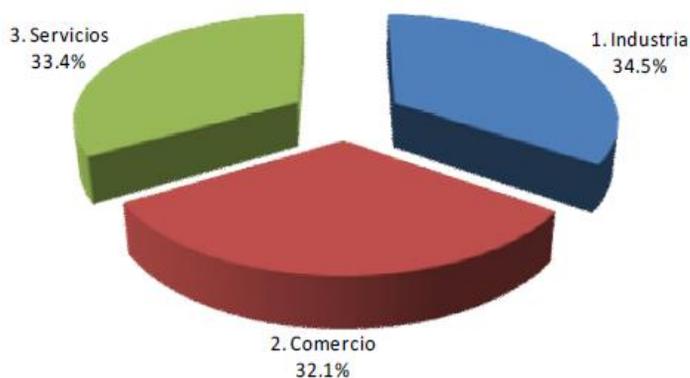


Fuente: DANE

Al analizar el trabajo generado por esas unidades económicas. Para esta comuna el 34% corresponde al sector industria el 33,4% corresponde al sector servicios y el 32,1% a comercio.

**Ilustración 6 Proporción de puestos de trabajo generados por sector económico en la comuna 5.**

DANE



Fuente: DANE

De esas unidades económicas<sup>1</sup>, el 96% corresponde a micro empresas, el 0,6% a pequeñas, el 0,8% a medianas y tan solo el 0,3% son empresas grandes. Por otro lado, si se

---

<sup>1</sup> Las empresas fueron clasificadas según el número de empleados.

emplea el pago de para-fiscales como una medida de la formalidad de la unidad económica, en esta comuna el 8,2% de las unidades económicas son informales. El tercer porcentaje más bajo en toda la ciudad.

Además, el 68,3% de las unidades económicas de esta comuna corresponden a locales, oficina, fábricas y puestos fijos y el 30% a viviendas con actividad económica. Al comparar estos porcentajes con lo observado para el total de Cali, sobresale el hecho que en esta comuna se presenta un porcentaje mayor de vivienda con actividad económica que en el total de la ciudad (23,7%).

### **5.1.3 Historia de “MÁS QUE MASCOTAS”**

Más que mascotas es una empresa dedicada a la comercialización de peces y productos y servicios para mascotas, nace en el año 2011, por dos jóvenes emprendedores, inicialmente empiezan en un local pequeño cerca al centro comercial UNICO, las líneas que se abren son de peces, perros y gatos, esto porque de acuerdo al sector eran las que más demanda presentaban, se tienen peces solo de agua dulce, pero se trata siempre de tener peces importados para tener variedad. Las líneas que más se venden son perros y peces.

Por el tamaño del establecimiento, se considera cambiarse a un local más grande para poder tener peces de agua salada y tener la línea de concentrados, también se empiezan a vender productos para aves, esto debido a que algunos clientes lo solicitaron, esta línea ayuda a incursionar en medicamentos para todas las líneas peces, perros, gatos y hasta hámster.

En el año 2013, se inicia con servicios para perros, como lo son la desparasitación, vacunación y baños, tiene una gran acogida, por lo que estas mascotas son consentidas en

sus hogares, por esto se abre la línea de ropa, en la que en celebraciones como el día de las brujas, se venden disfraces para perros y gatos.

Las ventas por el tamaño del nuevo local aumentan, al poder almacenar productos que son de fácil salida como la comida para peces y para las demás líneas también se pueden tener en bodega diferentes productos, que son requeridos constantemente.

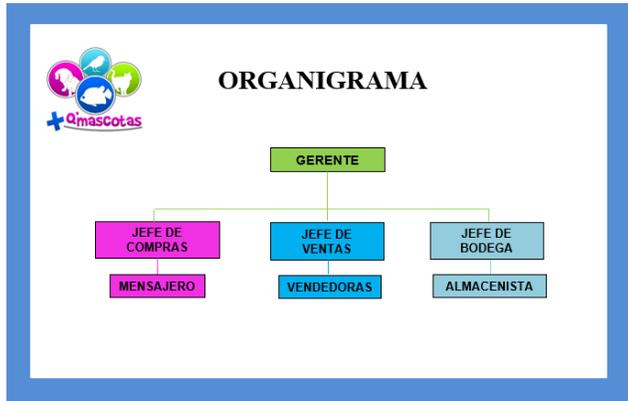
Con el auge del comercio electrónico en el 2014 se buscan mercados electrónicos, por lo que se empiezan a vender productos por internet, por medio del Facebook y Mercadolibre, esto ayuda a que sea conocida en diferentes partes del País y así enviar los peces y productos para todo tipo de mascotas, la línea que más se vende es la de peces y en su mayoría los compradores son hombres.

Vender por internet se convierte en una estrategia para acceder a diferentes tipos de clientes en varias partes del País y sin salir de su casa, se envían peces de todas las variedades, teniendo en cuenta el tiempo de transporte de una ciudad a otra, al contar con oxígeno durante un tiempo que no puede ser mayor a 24 horas.

La estructura organizacional de MAS QUE MASCOTAS es horizontal y vertical, con divisiones por áreas: compras, ventas y bodega. Es una estructura simple, lo que a veces implica aumento en las labores del personal activo.

Actualmente tiene una estructura organizacional más sólida al contar cinco personas que apoyan el desarrollo de todos los procesos de la empresa, podemos verla en la siguiente ilustración:

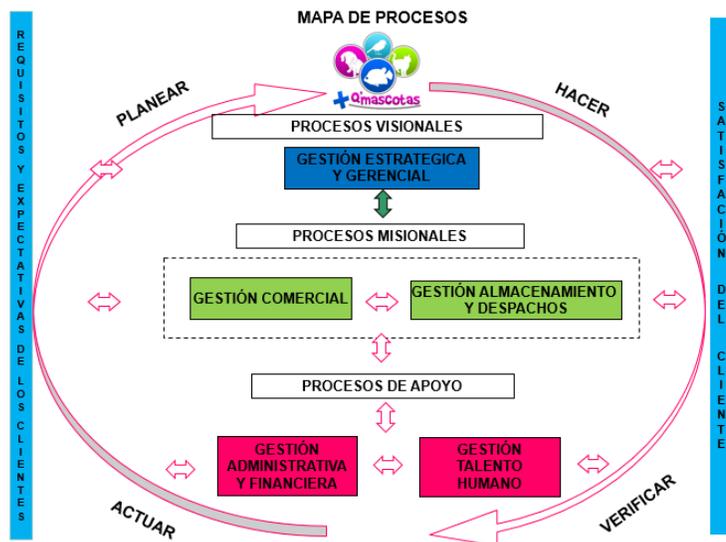
Ilustración 7. Organigrama “MÁS QUE MASCOTAS”



Fuente: Los autores

Es un establecimiento de tipo comercial, el cual contiene tres procesos encargados del funcionamiento adecuado para la comercialización de los productos de la tienda de mascotas MAS QUE MASCOTAS. Cada gestión se describe de la siguiente forma:

Ilustración 8 Mapa de Procesos



Fuente: Los autores

**Procesos visionales:** gestión estratégica y gerencial: n este proceso la organización se centra en el direccionamiento estratégico, comunicaciones, alianzas y convenios y el seguimiento y control.

**Procesos misionales:** gestión comercial: este proceso orienta las acciones para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Gestión almacenamiento y despachos: el proceso de almacenamiento y despacho se encuentra encargado de entrada y salida de productos a comercializar bajo los parámetros establecidos por la organización.

**Procesos de apoyo:** gestión administrativa y financiera: este proceso da soporte al trabajo de la organización. Se ha orientado a proveer los recursos financieros, físicos y logísticos necesarios a la comercialización de productos y servicios para mascotas.

Más Que Mascotas busca que sus productos estén a la vanguardia en la innovación del mundo de las mascotas, la línea que tiene mayor rentabilidad es la de peces, aunque el último año los perros han subido sus ventas en un 15%.

## **5.2 Marco de antecedentes**

### **5.2.1 Influencia de las mascotas en la vida humana**

En Colombia el número de animales de compañía para el hombre ha aumentado, esto se debe a que los entornos familiares han evolucionado buscando la compañía de mascotas. Además, el aumento en la capacidad económica de los colombianos ha permitido que

asuman gastos adicionales y la migración de campesinos a las ciudades provocó la cultura de poseer animales domésticos. (Correa, 2016)

Así, tener un perro es tan común como necesario. Ya sea para el cuidado de la casa, del negocio o incluso como compañía del adulto o niño. Los registros del Ministerio de Protección Social del año 2006 indican que en Colombia hay 4'224.575 perros. (Correa, 2016)

El Congreso colombiano a través de la Ley 746 reguló la tenencia de los perros en las zonas urbanas y rurales, con el fin de proteger la integridad de las personas, la salud pública y el bienestar del propio ejemplar canino.

En Colombia, la población canina y felina ha registrado aumentos, según la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, en la capital hay más de 775 mil perros y un total de 144.928 gatos que sirven de mascotas. Dado estos aumentos, es posible que se generen enfermedades provenientes de estos animales y es deber tanto del Estado como de la población en general atender este hecho. Sin embargo, a pesar de las dificultades que pueda traer este aumento, es importante resaltar que la relación entre el hombre y los animales se ha fortalecido a través de los años y por ende es fundamental mirar los efectos que ha traído este lazo.

En algunos países como Estados Unidos, se ha reconocido los fines terapéuticos que puede traer la compañía de las mascotas a los seres humanos. Para esto, se han creado leyes que permiten la residencia de un animal en las viviendas, y en este caso no se consideran mascotas sino parte fundamental en un tratamiento o acompañamiento de una discapacidad de la persona.

Una carta de recomendación o receta médica de un profesional idóneo (psicólogo, fisiatra o médico) es suficiente para tener el derecho a la tenencia de un animal como asistencia terapéutica.

Hay estudios que revelan la influencia positiva que genera en la salud y bienestar del ser humano la presencia mascotas. Las investigaciones científicas han clasificado estos efectos en cuatro áreas específicas: terapéuticos, fisiológicos, psicológicos y sicosociales. (Leonardo F Gómez G1, Camilo G Atehortua H1, & Sonia C Orozco P1\*, 2007)

### ***5.2.1.1 Terapéutico***

Los animales pueden ser incluidos en los tratamientos como terapia asistida motivacional o como terapia física, todo esto con el fin de un recurso terapéutico. La terapia asistida tiene como objetivo introducir a un animal de forma permanente en el entorno de una persona, con el fin de que se cree una unión afectiva. Se ha utilizado en pacientes con síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA), enfermedad de Alzheimer y diversos trastornos psicológicos; este tratamiento se ha hecho efectivo en establecimientos psiquiátricos, carcelarios, hospitales y de la tercera edad. Estas terapias han provocado la rehabilitación de pacientes con afecciones cardíacas y ha incrementado el porcentaje de supervivencia de la enfermedad coronaria. (Ávila EG., 2007)

### ***5.2.1.2 Fisiológicos***

La adquisición de mascotas es un factor protector para prevenir las enfermedades cardiovasculares. Dado que ayudan a disminuir la presión arterial, la frecuencia cardíaca y con ello el estrés de la soledad porque se liberan endorfinas a la hora de acariciarlas. Los dueños de perros tienen una mayor actividad física en comparación con aquellos que no los poseen, y como consecuencia los primeros tienen una mejor salud.

En un estudio realizado con pacientes cardiopatas, se determinó que el factor más influyente en la supervivencia y la recuperación de ellos se debieron al daño masivo provocado en el miocardio y la posesión de mascotas. Se demostró, que la mortalidad en el primer año de la recuperación fue mayor para aquellos pacientes que no poseían animales (4 veces mayor).

Se han realizado estudios para determinar si la posesión de gatos y perros puede influir sobre el desarrollo de enfermedades alérgicas como el asma, la atopía y la rinitis alérgica; efectivamente si es un factor protector poseer estas mascotas durante los primeros años de vida. Una exposición a temprana edad se puede dar hasta los seis años, y a partir de ahí se

protege durante toda la vida adulta sin importar que después de este tiempo se posean estos animales. (Rivas A, Castro C., 2007)

### ***5.2.1.3 Sicológico***

El vínculo generado entre las personas y los animales se ha prestado para realizar investigaciones sobre la relación que tiene en la salud mental. Las mascotas ayudan a disminuir las alteraciones psicológicas, reducen la sensación de soledad e incrementan el sentimiento de intimidad, es por ello que conduce a la búsqueda de preservar la vida de las personas enfermas. En estados depresivos o aislamiento social, las mascotas hacen que las personas aumenten la autoestima y la responsabilidad lo que hace que se reintegre a la sociedad. Las mascotas permiten que se desarrolle el sentimiento de apego en los niños. (Rivas A, Castro C., 2017)

### ***5.2.1.4 Sicosocial***

Es tanta la influencia que tienen las mascotas en la vida cotidiana que se ha convertido en una forma eficaz y efectiva de interacción entre personas desconocidas en sitios públicos. (Leonardo F Gómez G1, Camilo G Atehortua H1, & Sonia C Orozco P1\*, 2007)

## **5.2.2 Aumento del mercado de las mascotas en Colombia**

El mercado de las mascotas se encuentra en un crecimiento constante el cual ha incrementado la apertura de establecimientos comerciales dedicados a la venta de productos para mascotas, según estudios realizados en el país existen aproximadamente 2700 establecimientos dedicados a esta labor. (La Republica, 2012)

En Colombia 6 de cada 10 familias cuenta con al menos una mascota en sus hogares. Esto lo revelan estudios realizados por la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), en la que se demuestra que el mercado de las mascotas es muy rentable en ciudades donde no hay crecimiento constante de la población por las situaciones socioeconómicas que puede presentar el país.

Una mascota puede convertirse en un miembro principal de la familia por su facilidad de brindar compañía, seguridad, amistad incondicional, diversión que son aspectos primordiales para mantener un hogar unido. (HSB Noticias, 2016)

Se identificó que los alimentos para mascotas generan mayores ventas en los últimos años, al igual que otro tipo de servicios como funerarios, accesorios, peluquería, entre otros. Según Fenalco el valor promedio de la producción nacional de comida para perros en los últimos años ha sido de los \$600.000 millones. En el estudio realizado se señala como aspecto importante el incremento de las zonas o espacios para la venta de productos para mascotas en los diferentes almacenes de cadena. (Diario del Huila, 2015)

Hoy en día es de gran importancia que los almacenes busquen nuevas estrategias de mercadeo donde incluyan especialistas en veterinaria que brinden asesoría en la compra de productos para su mascota. (El espectador, 2015)

Información de estudios realizados por FENALCO indican que la industria encargada de desarrollar productos para mascotas está creciendo a un ritmo de 13% anual, esto se debe al aumento de jóvenes parejas que no tienen como prioridad tener hijos y suplen esta necesidad adquiriendo mascotas, al igual que las personas de la tercera edad que buscan compañía en mascotas.

En las cuatro principales ciudades del país se tiene un porcentaje del 37 por ciento de personas con mascotas de los cuales los perros llevan la delantera seguido de los gatos y los pájaros, con esta tendencia los beneficiados más grandes están siendo las tiendas, graneros, y centros especializados los cuales están teniendo un alza en sus ventas. (López, 2013)

### **5.2.3 Acuarioterapia**

El nombre comercial de acuarioterapia, es una terapia desarrollada con la presencia de un acuario y aplicando los beneficios de la Musicoterapia. El objetivo principal de la terapia es la relajación mental y corporal hasta llegar a un grado muy profundo del subconsciente. (El Meridiano, 2013)

La acuarioterapia no solo involucra el tener peces dentro de un acuario, sino que permite aprender más acerca de ellos y su ambiente, nos proporciona una actividad sana y recreativa en la cual dedicamos tiempo a cuidar, alimentar, reproducir y observar a los peces en su entorno natural en nuestro hogar. Además de esto es un arte pues una pecera o un estanque bien decorado puede adornar más que cualquier mueble u otro objeto.

Relajarse con los peces es más efectivo cuando el estrés o la presión la padecen las personas, así esto ayuda en casos en los que el ambiente ha cuanto más presión mental tenga el cliente, lo cual significa que quienes estén sobrecargados de factores como responsabilidad laboral, complejidad organizacional, congestiones de tráfico, discordias familiares, etc., encontrarán en los acuarios la recuperación de la paz interior y el equilibrio estructural entre cuerpo y mente.

Para disfrutar de tan preciados beneficios psico-corporales tan sólo es necesario acomodarse en su mesa, sin esfuerzo, sin práctica y, sin querer a los pocos minutos la mente se ve sumergida en una corriente de gratas sensaciones que ocupan el lugar de los pensamientos y libera unas corrientes emocionales.

### **5.2.4 Comercio electrónico**

Actualmente en Colombia el número de pequeñas y medianas empresas va en aumento, sin embargo, el cómo incrementar sus ventas se vuelve la preocupación principal. Con la era tecnológica, el uso de mecanismos informáticos se ha convertido en una herramienta eficaz para alcanzar los objetivos que se quieran, un aspecto que estas Pymes no han aprovechado totalmente. Este mecanismo permite no solo conocimientos básicos de cómo

ofrecer un producto sino también el tener presencia en distintas ciudades y países. Hoy en día tener una tienda en línea desde el sitio web de la compañía es sólo de algunas pocas empresas. (Oliveros, 2015)

Una de las ventajas del mercado electrónico es la comodidad. Esto se debe principalmente a que la facilidad de acceder a un computador y hacer “clic” está al alcance de todos. Por ende la variedad de productos y servicios se puedan adquirir con mayor rapidez, evitando desplazamientos y ahorrando tiempo y dinero. (Dinero, 2016)

Un claro ejemplo de este hecho, se evidencia en la dificultad de desplazarse por la ciudad de Cali. Lo que provoca que el comercio electrónico aumente ya que el volumen de tráfico evita que la movilidad sea posible. Así, adquirir un producto se convierte en un problema para la familia caleña. (Territorio marketing, 2015)

Una tendencia en el mercado para mascotas es la compra por internet, por ejemplo Agrocampo está incursionando en este medio “ciudademascotas.com” creado con recursos de iNNpulsa (Institución del Gobierno Nacional). El gerente de Agrocampo Juan Carlos Martínez dice que el primer año facturaron 300 millones de pesos; el segundo, 750 millones y en el 2015 esperaban vender 1.700 millones. Esta plataforma web ofrece más de 5.000 productos y despacha a todo el país. Tenemos 40.000 clientes inscritos y de estos 6.000 son recurrentes, añade Martínez. (Portafolio, 2015)

### **5.2.5 El comercio de peces se da alrededor de todo el territorio colombiano**

En Colombia, el Departamento de Cundinamarca es uno de los principales centros de acopio (Bogota-Engativa) de peces que se les conoce como “amazónicos” provenientes de la amazonia, y la Orinoquia. Se comercializan todo tipo de especies producidas en granjas acuícolas, derivados de distintas regiones del país (Valle, Huila, pacífico, Antioquia, llanos

y Armenia), y en Bogotá esta la avenida Caracas donde puede ver tiendas especializadas de peces. (Laura Luchini, 2008)

En el Departamento del Valle, se encuentran numerosas granjas importantes de peces ornamentales, debido a su clima y topografía plana. Las principales especies son: las bailarinas, goldfish, guppys, platys, mollys, cebras, danios, arcoíris, barbus, ciclidos africanos, discos, entre otros.

En Antioquia se puede encontrar la acuarofilia más grande del país. En Medellín se puede visitar el Parque Explora, una maravillosa experiencia de ciencia y tecnología recreada con espacios de agua dulce y salada perfectamente equipados, cuenta con una colección de 148 especies autóctonas, y 41 especies endémicas. Acuarios Calipso maneja el mayor criadero de peces de Colombia, produciendo desde vivíparos (plattys, molly, guppy, etc.) hasta ciclidos africanos y americanos, bailarinas, escalares y discos. (Ortiz, 2013, p. 1).

### **5.2.6 Oportunidades de negocio**

Según un estudio realizado en Colombia por la firma B&Optimos, se le preguntó a las personas encargadas de realizar las compras en los hogares si tenían mascotas, que tipo y en qué lugar adquirirían los alimentos de estos. Se concluyó, que el 37% de los hogares colombianos tienen mascotas y el perro es el animal preferido en los hogares con un 69% por encima de las aves y pájaros. (La Republica, 2012)

En cuanto al establecimiento donde comprar los alimentos o accesorios para las mascotas la mayoría afirmó frecuentar Súper e Hipermercados de Cadena con un 47% del total de consultados. El 53% prefiere tiendas de barrio o graneros.

Con este estudio se llegó a la conclusión que las mascotas son parte del hogar, no solo en lo afectivo sino también en lo económico. Así, los gastos de alimentación, salud y manutención son tema que hace parte de la canasta familiar de los hogares.

### **5.2.7 Importancia de los animales**

La relación animal - hombre en un principio se basaba en la necesidad del trabajo en el campo y la utilidad que estos ofrecieran a sus propietarios convirtiéndose en una herramienta fundamental para el sustento de las familias. (Rengifo, 2015)

Sin embargo en los últimos años el enfoque empezó a cambiar, los animales toman otro rol en los hogares involucrándolos más como otro miembro de la familia dándole énfasis a actividades que produzcan una relación más estrecha entre hombre y mascota.

Por eso el manejo de los animales como perros, gatos y caballos ha sido objetivo de investigación en la cual se pueda conocer la influencia que traen estos tipos de animales en la vida del ser humano. (El espectador, 2015)

Las mascotas realizan grandes aportes a la vida cotidiana del hombre, en especial en la sociedad actual basada en la tecnología y la industrialización la cual ha generado que las personas se conviertan en seres desequilibrados y en la mayoría de ocasiones sin objetivos claros y fundamentales para el desarrollo humano.

Existen aspectos en los cuales los animales se convierten en un importante soporte psicológico para el ser humano como en los niños, los solteros, parejas sin hijos y los adultos mayores. (Dinero, 2015)

#### ***5.2.7.1 En los niños***

Los adultos adquieren mascotas para sus hijos por varias razones, primero para adquirir una responsabilidad a temprana edad y segundo para divertirse, para que se convierta en una compañía permanente para su desarrollo.

Las mejores relaciones entre un niño y una mascota se producen cuando estos son adquiridos como compañeros, las mascotas pueden brindar compañía y ayuda al desarrollo intelectual y físico. Las mascotas ayudan a mejorar aspectos relacionados con la

personalidad de las personas y por esto genera facilidad de relacionarse con las personas que son ajenas al núcleo familiar. (Nullvalue, 2003)

#### ***5.2.7.2 En adultos solteros***

Adquirir una mascota cada vez es más común en personas que han tenido problemas en sus matrimonios y como consecuencia ha llevado a que estas se divorcien, así como en jóvenes adultos que no tienen como prioridad construir una familia.

Según investigaciones realizadas es más factible encontrar mujeres solteras que hombres lo cual está llevando a que un gran porcentaje de mujeres busque en las mascotas suplir la necesidad de una compañía. Para los adultos solteros es mejor encontrar una mascota en la casa. (Portafolio, 2015)

#### ***5.2.7.3 En parejas sin hijos***

En la actualidad muchas parejas casadas toman la decisión de no tener hijos por diferentes circunstancias, la situación económica del país, los niveles de violencia o simplemente no quiere tener la obligación de traer un niño al mundo. Debido a esto las mascotas están jugando un papel fundamental en este tipo de situaciones.

El ser humano encontró en los animales una alternativa para suplir la necesidad de compañía y afecto que un hijo les podría brindar. Dejando a un lado muchas de las obligaciones económicas que traería un hijo para las parejas casadas. (El País, 2014)

#### ***5.2.7.4 En los mayores***

Una de las tareas más importantes de las mascotas se desarrolla con los adultos mayores, las familias en su gran mayoría tienen obligaciones personales como el estudio y el trabajo que impiden que el trato o la relación con el adulto mayor cada día sea menos frecuente.

Muchas personas llegan a la edad de su culminación laboral con toda su capacidad física y mental, estas personas tienen la necesidad de buscar obligaciones en las cuales dediquen su tiempo libre por tal motivo buscan a las mascotas como una manera de generar obligaciones y responsabilidades en su vida. Otro factor importante es que las mascotas están brindando la compañía que las familias no le prestan al adulto mayor debido a que las personas enfocan gran parte de su tiempo en sus obligaciones laborales dejando como factor secundario las obligaciones con padres y abuelos. (Rengifo, 2015)

Las mascotas son un estímulo para el adulto mayor debido a que logran que estas personas se sientan útiles evitando posibles enfermedades.

### **5.3 Marco conceptual**

**Análisis DOFA:** constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia de negocios, son muy pocas definiciones que se encuentran sin embargo hemos podido hallar una que nos permite identificar dicho análisis. Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales. (Delgado, 2015)

**Administración por políticas:** Describe la condición externa e interna de una empresa y expone asuntos relacionados con la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa. La mayor parte de la información de un caso sobre política de negocios son hechos definidos. (David, Administración Estratégica, 2003)

**Competitividad:** Es una exigencia impuesta por el dinamismo tecnológico y la globalización de la competencia. Es un concepto relativo que debe restringirse a aquellos sujetos que actúan en competencia o rivalidad con otros y se aplica, en primer lugar, a un sector productivo o a un país con el significado de que las empresas que operan en ese sector o con esa nacionalidad alcanzan un alto grado de competitividad en el contexto internacional (Fernandez Sanchez, Montes Peón, & Vasquez Ordas, 1997).

**Diagnostico Estratégico:** Análisis de fortalezas y debilidades internas de la Organización, así como amenazas y oportunidades que esta enfrenta. (Serna Gómez, 1997)

**Direccionamiento estratégico:** Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El termino planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y setenta. Durante estos años, la planeación estratégica era considerada la respuesta a todos los problemas. (David, Administración Estratégica, 2003)

**Etapas de la dirección estratégica:** El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y una misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivo a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. (David, Administración Estratégica, 2003)

**Estrategia:** Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y

competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

**Productos y servicios para mascotas:** todos los bienes y servicios destinados a dueños de animales de compañía. Ejemplos: accesorios, servicios veterinarios, transporte, venta, hotelería, puluquería, juguetes, entrenamiento. (Remolins, 2010)

**Ventaja Competitiva:** Hace referencia a una ventaja que posee una compañía frente a otra que pertenece al mismo sector o mercado. Lo cual se le atribuye un mejor y mayor desempeño en comparación a otras. (Gonzalo Caballero & Freijeiro Álvarez, 2010)

## 5.4 Marco Teórico

### 5.4.1 Importancia de las declaraciones de la visión y la misión

La importancia de las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica eficaz está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de investigación son confusos. Rarick y Vitton descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de la misión formal; Bart y Baetz encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas; Business Week informa que las empresas que usan declaraciones de la misión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones; sin embargo, O’Gorman y Doran descubrieron que contar con una declaración no contribuye en forma directa y positiva en el rendimiento financiero. (Viiton, 2003)

### 5.4.2 La matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

#### Ilustración 9. Pasos Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Paso 1.	Paso 2.	Paso 3.	Paso 4.	Paso 5.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asigne una calificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responde las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. El 4 corresponde a que la respuesta es excelente, tres la respuesta está por arriba del promedio, 2 la respuesta es de nivel promedio y 1 la respuesta es deficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multiplique el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Adaptación. Fred R. David (2013). Conceptos de Administración Estratégica (Pág. 80). Pearson Educación

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 (  $1 \times 4$ ) y el más bajo posible es de 1.0 (  $1 \times 1$ ). El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. (David, 2013)

### **5.4.3 La matriz del perfil competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las calificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las calificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante. (David, 2013)

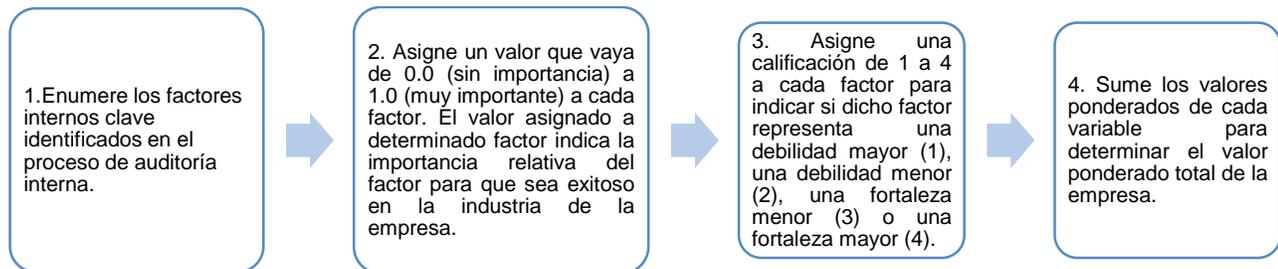
### **5.4.4 La matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)**

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (Herrera, 2012)

Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible, sin sesgos. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores

absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas, una matriz EFI se elabora en cuatro pasos:

**Ilustración 10. Pasos Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)**



Fuente: Adaptación. Fred R. David (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Pág. 122). Pearson Educación

## 5.4.5 Los Tipos de Estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, entre las cuales están: Las Estrategias de Integración, Las Estrategias Intensivas, Las Estrategias de Diversificación y Las Estrategias Defensivas. (Aquino, *Gerencia Planeación y Estrategia*, 2005)

### 5.4.5.1 Las estrategias de integración

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa tenga un control sobre los distribuidores, proveedores y la competencia.

#### ***5.4.5.2 Integración hacia adelante***

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Un caso particular es Itacol, una empresa que distribuye alimentos concentrados para animales, empiezan su negocio en una bodega alquilada, pero con el transcurso del tiempo abrieron instalaciones en Palmira, Barraquilla. Adquirieron una planta de premezclas, de producción de una compañía de Panamá para vender sus materias primas como Harina de Pescado, Soya, entre otros. Lo que ha logrado mejorar la eficiencia de la producción y distribución de sus alimentos concentrados.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas. (David, Administración Estratégica, 2003)

#### ***5.4.5.3 Integración hacia atrás***

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para tener el control total sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio de estos. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Cada vez es mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo la compra de peces. Esto se debe a que es indispensable preservar las especies y para ello se compran peces de criadero, es decir, que se reproducen bajo condiciones adecuadas en lugar de extraerlos de su hábitat y provocarles la muerte. Así pues, algunas empresas de mascotas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de animales acuáticos. (Torres, 1999)

#### ***5.4.5.4 Integración horizontal***

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. Por ejemplo, Procter & Gamble adquirió a Natura Pet Products que es un fabricante de alimentos integrales y naturales para mascotas en el año 2010, lo cual hizo que P&G adquiriera una participación de mercado más grande en el mercado de alimentos.

#### ***5.4.5.5 Estrategias intensivas***

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto se conocen con el nombre de "estrategias intensivas" porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. (David, Administración Estratégica, 2003)

##### ***5.4.5.5.1 Penetración en el mercado***

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. Implica aumentos en los gastos de publicidad, promociones y personal.

Procter & Gamble es un ejemplo del caso, pues ha gastado gran parte de su dinero en publicidad para aumentar la participación de su producto "Venezia" perfume mejor

posicionado en el mercado. Su campaña publicitaria comprende anuncios de página entera, con tiras aromáticas, en revistas de lujosa presentación.

#### *5.4.5.5.2 Desarrollo del mercado*

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima es un factor que hace llamativo a las empresas a la hora de comercializar sus productos. La empresa Jara Pets es de origen paisa, y ha utilizado su facilidad de desarrollar nuevos mercados, lleva 20 años en el mundo de las mascotas y actualmente trabaja de la mano con Diamond Pet Foods empresa estadounidense líder en los alimentos super Premium para mascotas. Jara Pets hoy en día llegan a más de 3500 a nivel nacional, y han logrado posicionarse en el mercado como una empresa confiable que puede llegar a cualquier lugar del país.

#### *5.4.5.5.3 Desarrollo del producto*

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. En Colombia ha surgido una nueva modalidad de peluquería para mascotas en la que el cliente ya no lleva a su mascota a un establecimiento sino que es el establecimiento el que llega a la puerta de la casa del cliente. Son las bien conocidas peluquerías a domicilio, y son minivans equipadas con todo lo referente a una peluquería que se transporta por toda la ciudad atendiendo canes y brindando más seguridad al amo, dado que se siente más tranquilo si su can o mascota se encuentra a unos pasos de su casa.

#### *5.4.5.6 Las estrategias de diversificación*

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, Horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos, En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter dice: “Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia.” De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las divisiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.

Peters y Waterman aconsejan a las empresas que se ciñan a la trama” y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos. (Reyes, 2012)

##### *5.4.5.6.1 Diversificación concéntrica*

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es Famimascotas Pet Shop Bogotá, que ofrece una línea de ropa y artículos para mascotas y en épocas especiales, como Halloween o navidad ofrecen artículos relacionados con estas fechas, ya sea a medida del cliente o sacan una línea especial solo para estas temporadas.

##### *5.4.5.6.2 Diversificación horizontal*

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes

actuales. Un ejemplo es Purina Gourmet, que lanzó nuevos productos para los dueños de las mascotas, en este caso de los gatos. Por la compra de alguna línea de Purina Gourmet podrían adquirir pendientes en plata o incluso un viaje a Nueva York, todo esto con el fin de adicionar nuevos productos destinados a los amos de los gatos que también son clientes potenciales.

#### *5.4.5.6.3 Diversificación en conglomerado*

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado. Basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

Por ejemplo, Nestlé Purina Petcare Company es la división de alimentos para mascotas de Nestlé, con sede en Suiza, tras la fusión entre el Friskies Nestlé Petcare Company y la estadounidense Ralston Purina Company. Ambas empresas vieron esta transacción estratégica importante como la forma ideal para beneficiarse de su combinación de conocimientos técnicos, las capacidades complementarias y la presencia internacional en la mascota.

#### *5.4.5.7 Estrategias defensivas*

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras. Las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento. La desinversión o la liquidación. (David, Administración Estratégica, 2003)

#### ***5.4.5.8 Empresa de riesgo compartido***

La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal. Con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad, las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

##### *5.4.5.8.1 El encogimiento*

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento. En ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita. la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos. La quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

#### 5.4.5.8.2 *Desinversión*

La desinversión implica vender una división o parte de una organización. En Cali, la empresa “Pececitos” tenía su sede en el Centro Comercial 14 de Calima, sin embargo, por problemas financieros y falta de clientela decidieron cerrarlo y enfocarse en las otras sedes ubicadas en diferentes partes de la ciudad. Algunas ocasiones resulta mucho más saludable financieramente desistir de un negocio porque las pérdidas van a ser mayores que las ganancias.

#### 5.4.5.8.3 *Liquidación*

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible (Aquino, Gerencia Planeación y Estrategia, 2005)

### **5.4.6 Estrategia del océano azul**

La estrategia del océano azul es un desafío para que las compañías abandonen el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia. En lugar de repartirse la demanda existente y a veces cada vez más reducida y compararse constantemente con la competencia, se debe hablar de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia.

Los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas

industrias, como lo hizo el Cirque du Soleil. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen.

En los océanos rojos siempre será importante mantenerse a flote gracias a vencer a los rivales. Los océanos rojos siempre serán importantes y serán una realidad de la vida de los negocios. Pero en vista de que en un número cada vez mayor de industrias la oferta supera la demanda, competir por una participación en unos mercados cada vez más chicos, aunque será necesario, no bastará para sostener un alto desempeño. Las compañías deben ir más allá de la competencia. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad, también deben crear nuevos océanos. (Kim & Mauborgne, 2005)

#### 5.4.7 Modelo de las cinco Fuerzas de Porter

De acuerdo con Porter, la competitividad de una empresa se puede presentar o estaría conformada por cinco fuerzas:

**Rivalidad entre las empresas competidoras:** ésta suele ser la más poderosa de las fuerzas de Porter. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que adopte una compañía pueden inducir a una reducción de precios, o nuevas características en los productos, atención al cliente o aumento de publicidad.

**Entrada potencial de nuevos competidores:** Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

**Desarrollo potencial de productos sustitutos:** hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

**Poder de Negociación de los proveedores:** Es el poder que tienen los proveedores que existen en la industria para aumentar precios e influir en las decisiones. El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

**Poder de Negociación de los consumidores:** Los consumidores pueden influenciar para que les den un menor precio o mejores condiciones. Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación.

#### **5.4.8 La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)**

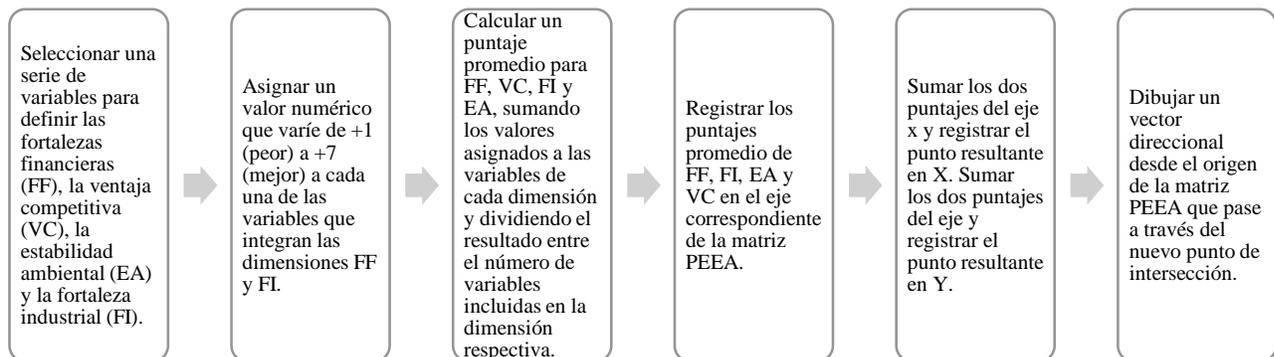
La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). (Delgado, 2015)

### 5.4.9 La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), permite a la empresa conocer hacia donde se deben encaminar sus estrategias. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa. (David, 2013)

Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEYEA son los siguientes:

#### Ilustración 11. Pasos Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)



Fuente: Fred R. David (2013). Conceptos de Administración Estratégica (Pág. 178). Pearson Educación

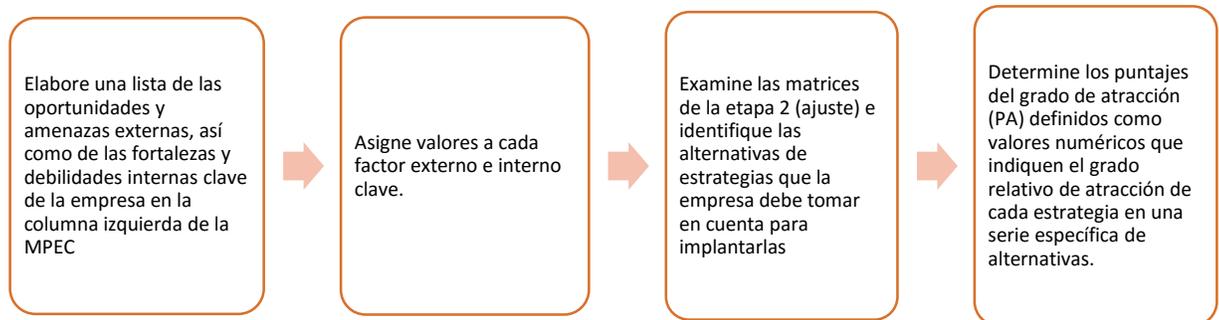
### 5.4.10 La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe en la literatura otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica es la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La

matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo integran la etapa 1, junto con la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC (etapa 3). La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. Es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio más objetivo. (David, Administración Estratégica, 2003)

Se definen y explican a continuación por medio del análisis de los seis pasos necesarios para elaborar una MPEC:

#### Ilustración 12 Pasos Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)



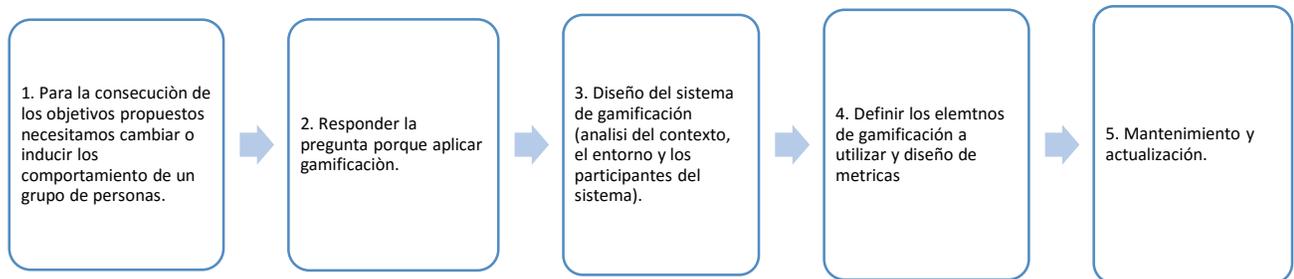
Fuente: Fred R. David (2013). Conceptos de Administración Estratégica (Pág. 191). Pearson Educación

#### 5.4.11 Gamificación

En la gamificación es un concepto presente en distintos confluencia distintos ámbitos. Se aplica en entornos empresariales, educación, salud, gobierno o en cualquier tarea cotidiana.

Se tienen disciplinas, como la psicología, experiencia de usuario, analítica de resultados, etc. pero a veces se toma con un juego demasiado simple. (Ferran, 2015)

### Ilustración 13. Pasos gamificación



Fuente: Ferran Teixes (2015). Gamificación: fundamentos y aplicaciones. Editorial UOC.

### 5.4.12 Balanced Score Card

El balanced score card (BSC), es una herramienta fundamental y útil para la definición del proceso de planeación estratégica la cual permite describir y comunicar de forma clara y coherente las estrategias. Norton Y Kaplan, establecen que el (BSC) tiene como fin convertir todas las estrategias desarrolladas por medio de la investigación en acciones reales las cuales generen resultados positivos para el proceso operativo de la empresa, a través de las proyecciones planteadas en los objetivos a nivel financiero, clientes, procesos internos etc. Esta herramienta consiste en interpretar la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan generar acciones oportunas y relevantes. (Baraybar, 2010)

La mayoría de las empresas actualmente reconocen que las ventajas competitivas que se han logrado provienen en primera medida del conocimiento y las capacidades de cada uno de los empleados las cuales son puestas al servicio de la empresa donde laboran

acompañados de activos fijos o herramientas que facilitan y agilizan los procesos productivos.

El balanced score card se diseña como una herramienta para medir resultados, iniciando de la base del establecimiento de indicadores financieros que provienen de la visión, misión y estrategias desarrolladas en la empresa por lo que se convierte en una herramienta para desarrollar las estrategias.

#### ***5.4.12.1 Beneficios del Balanced Scorecard***

En este sistema se integra las estrategias de la empresa con las acciones a ejecutar, y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acciones que nos brinden resultados a través de los alineamientos de los objetivos. (Ancín, 2012)

Beneficios que trae el Balanced Scorecard a la empresa que lo implementan:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento
- Redefinición de la estrategia en base a resultados
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción
- Orientación hacia la creación de valor
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio

#### **5.4.12.2 *Hacer que la estrategia sea trabajo de todos***

El BSC permite estructuralmente comunicar a todos los niveles empresariales la estrategia a desarrollar transformando esto en una tarea diaria mediante la innovación la cual permita alcanzar los objetivos trazados. (Kaplan & Norton, 2008)

**Perspectiva del cliente:** emite en qué posición se encuentra la organización en el mercado identificando las necesidades de los clientes con el propósito de crear nuevos objetivos y estrategias que permitan dar una respuesta inmediata a lo que el cliente desea adquirir, brindando satisfacción y retención del cliente, rentabilidad para el cliente y una participación en el mercado mucho mayor con la cual la empresa tenga una mayor ganancia económica.

**Perspectiva del proceso interno:** identifica que procesos internos se deben mejorar para cumplir con las necesidades del cliente para esto se deben implementar indicadores de productividad, calidad, innovación y servicio que permitan tener un control interno, los cuales generen mayores niveles de calidad y producción, disminuyendo de esta manera costos operacionales que permitan el aumento en la rentabilidad de la empresa.

**Perspectiva financiera:** describe los resultados de las estrategias implementadas en términos financieros, se implementan indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo de este modo los niveles financieros de la empresa.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** el crecimiento de una empresa proviene de la calidad del personal que labora en ella, los sistemas y procesos que se tengan implementados para que los objetivos trazados puedan ser alcanzados. Los recursos

materiales que se puedan tener y el buen trabajo que desempeñen los funcionarios son puntos clave para que se puedan lograr implementar y desarrollar las estrategias creadas a través de los objetivos trazados para el mejoramiento y rentabilidad de los procesos internos.

## 6. ANÁLISIS DE LA LITERATURA ESPECIALIZADA

La tabla 1 presenta el objetivo y conclusión de estudios de direccionamiento estratégico y el sector de las mascotas, realizado por diferentes autores:

*Tabla 1. Estudio de Autores de Artículos y Libros*

<b>Autor/año</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conclusión</b>
Rivas González y Carmen Castro Baldellou/ 2015	Identificar como es el comportamiento del perro y su entorno	Es importante conocer el carácter de un perro, su inteligencia, comportamiento y una adecuada comunicación.
Leonardo F Gómez G , MV, Esp Clin; Camilo G Atehortua H, est de MV; Sonia C Orozco P, MV, Esp Clin/ 2007	Incremento del número de animales de compañía en las grandes ciudades colombianas.	La influencia positiva de las mascotas en la salud y bienestar de los seres humanos.
El espectador/ 2015	Conocer la aceptación de las mascotas en las familias y establecimiento comerciales dedicados a la oferta de productos y servicios para mascotas.	El mercado de las mascotas una gran oportunidad de negocio.
El Meridiano de Sucre/2016	Importancia de los peces como terapia antiestrés.	Beneficios de tener un pez y su terapia antiestrés.
Dinero/2016	Crecimiento del e-commerce nacional.	Comercio electrónico en Colombia en mayor auge.
Dirección acuicultura/2008	Perspectivas en acuicultura: Nivel mundial, regional y local	Expansión de la acuicultura a nivel mundial.
La republica /2012	Aumento de almacenes especializados en la venta de productos para mascotas.	Grandes posibilidades de negocio en el sector de las mascotas.

Fred David, Conceptos de administración estratégica/2003.	Formulación, implementación y evaluación de las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.	Lineamiento para construir el direccionamiento estratégico de una organización.
Octavio Reyes, Planeación estratégica para alta dirección/ 2012	Considerar metodologías de direccionamiento estratégico.	Ofrecer una metodología practica para el desarrollo e implementación del Plan Estratégico.
Jairo Amaya Amaya, Gerencia Planeación & Estrategia/ 2005	Considerar metodologías de direccionamiento estratégico.	Definición de tareas, su significado, como se deberían ejecutar eficazmente con el objetivo de cumplir con la visión dela organización.
José Víctor Delgado, Planificando estratégicamente/ 2015	Considerar metodologías de direccionamiento estratégico.	Proceso que inicia con la construcción de la misión, objetivos generales, estrategias y políticas para lograrlas.
W. Chan Kim y Renée Mauborgne, La estrategia del océano azul/ 2005	Definición de estrategias	Un desafío para que las compañías abandonen el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en el que la competencia no tenga importancia.
Francisco Amo Baraybar, Cuadro de mando/ 2010	Proyectar la aplicación del cuadro de mando	Cuadro de mando como una herramienta de control estratégico.
José María Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica / 2015	Proyectar la aplicación del Balance Score Card	Plan estratégico como una herramienta en la que la alta dirección recoge estrategias corporativas, de acuerdo a una reflexión estratégica.

Fuente: Elaboración por los autores a partir de la literatura consultada.

## 7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

### 7.1 Declaración de misión

Garantizar a nuestros clientes productos y servicios para mascotas de excelente calidad para satisfacer sus necesidades y expectativas, Mediante el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales y creando valor a través de un equipo humano competente y comprometido con los objetivos estratégicos.

## **7.2 Declaración de la visión**

En los próximos 5 años ser una de las empresas de comercialización de productos para mascotas reconocida a nivel nacional.

## **7.3 Declaración de objetivos**

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.  
Clientes: Adultos solteros, parejas sin hijos, mayores, familias o cualquier persona que tengan o les gusten las mascotas.
- Fortalecer constantemente nuestras relaciones.
- Lograr el mejoramiento continuo de nuestra organización.

## **7.4 Nueva Misión y visión**

Se construyen con el gerente del establecimiento consultando diferentes modelos de misiones y visiones en diversos tipos de empresa; para el desarrollo de la misión y visión se tienen en cuenta algunos aspectos del libro de Conceptos de Administración Estratégica de Fred David. Estableciendo lo siguiente:

### **7.4.1 Misión**

Fortalecer nuestra presencia en el mercado brindando una mejor calidad de vida a las mascotas y una experiencia integral de compra a sus dueños ofreciendo de forma ética mascotas, productos y servicios relacionados de alta calidad a precios competitivos.

Cientes: Adultos solteros, parejas sin hijos, mayores, familias o cualquier persona que tengan o les gusten las mascotas.

Tecnología: Contar con tecnología a la medida del negocio y explorar opciones tecnológicas para desarrollar nueva demanda.

Filosofía: Responsabilidad, Respeto, Honestidad, Identidad y Exigencia.

Interés por los empleados: Promover constantemente la motivación de los empleados para obtener la clave del éxito y máximos beneficios económicos.

#### **7.4.2 Visión**

Ser reconocidos en los próximos 3 años como una empresa confiable y líder en la comuna No 5 en la oferta de productos y servicios relacionados con la salud y cuidado de mascotas y a nivel nacional en la venta de peces y productos relacionados.

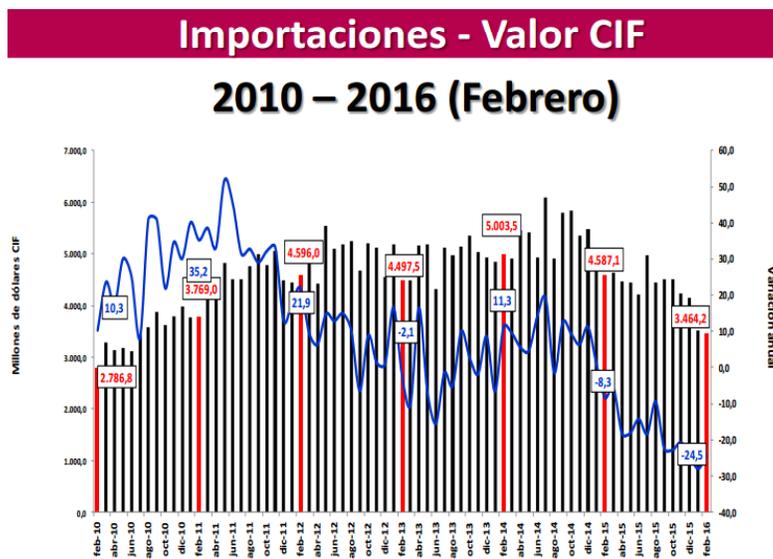
### **7.5 EVALUACIÓN EXTERNA**

#### **7.5.1 Fuerzas económicas**

Para nadie es un secreto que los impactos en la economía de otros países intrínsecamente nos afectan a nosotros los colombianos. La forma de este impacto se ve reflejado en varios aspectos como la inflación, la tasa de cambio, y lo referente con el comercio exterior (importaciones y exportaciones). Claro está que afecta otros aspectos, pero en este caso para “MÁS QUE MASCOTAS” que utiliza medios electrónicos y páginas web para comercializar también sus productos, se ve afectada por aumentos en los precios de los alimentos, y si aumentan las tasas de interés la demanda de ciertos productos como accesorios para animales o productos no pertenecientes a la canasta familiar disminuyen.

Sumado a ello, el aumento de la demanda de mascotas y las negociaciones que Colombia ha realizado con otros países (Estados Unidos, Chile, Europa) tratados de libre comercio es un punto beneficioso para “MÁS QUE MASCOTAS” porque puede utilizar este comercio exterior para sus productos y servicios por medio de las importaciones de productos novedosos.

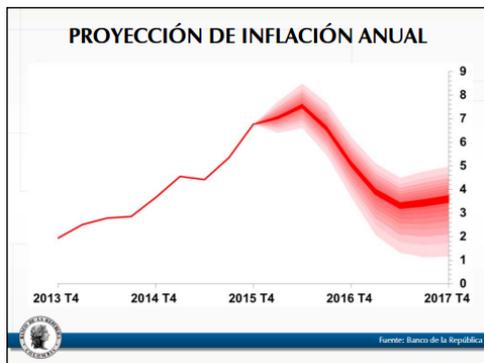
**Ilustración 14. Importaciones en Colombia 2010-2016**



Fuente: DANE

Sin embargo, dada la situación actual del país la devaluación del peso ha provocado la disminución de importaciones (como se observa en el gráfico anterior), los productos novedosos o nuevos en este momento han disminuido y el aumento de la inflación ha hecho que el poder adquisitivo de las personas disminuya, por tanto, gastan más pesos por la misma cantidad de productos como se observa en el siguiente gráfico.

**Ilustración 15. Proyección de Inflación Anual Colombia**

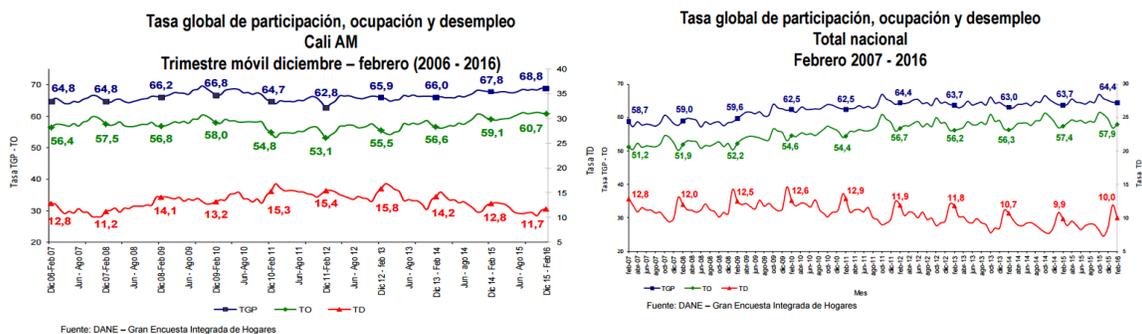


Fuente: Banco de la República de Colombia

Por otro lado, la tasa de desempleo de la ciudad de Cali, ha disminuido pero sigue siendo alto en comparación con el resto del país. Esto es una amenaza para nuestro mercado, porque nuestros clientes optaran por suplir las necesidades básicas de la canasta familiar y dejaran de lado el adquirir nuevas mascotas o productos para sus mascotas.

La siguiente grafica muestra el desenvolvimiento del desempleo en Cali y en el resto del país.

**Ilustración 16. Tasa de Participación, Ocupación y Desempleo- Nivel Nacional y Cali**



Fuente: DANE

A nivel Nacional, la tasa de desempleo está en 10% pero en Cali la tasa está en 11,7%, lo cual nos indica que la ciudad está por encima del promedio nacional así la tasa de desempleo haya disminuido en la ciudad.

#### **7.5.1.1 Devaluación del Peso**

El aumento de los precios de los productos en el extranjero en especial en países como ESTADOS UNIDOS y CHINA ha producido en los colombianos una prevención a la hora de realizar compras y consumir diferentes productos que solo se adquieren por fuera del país.

En los últimos meses la caída de las importaciones se ha producido por el aumento en el valor de las divisas como el dólar moneda utilizada en la mayoría de las negociaciones internacionales, según la información recolectada durante el último año en COLOMBIA las importaciones no superaron el 20% se espera que esta cifra siga disminuyendo mientras que el precio del dólar siga en alza.

Pero no solo COLOMBIA presenta devaluación de su moneda frente al dólar los países latinoamericanos han venido presentando esta problemática, el peso Chileno ha caído anualmente y en estos momentos se encuentra en los niveles más bajos se espera que este indicador económico siga en la misma senda con una tendencia a la baja, como segundo caso tenemos la situación en Brasil donde la corrección cambiaria ronda el 50% y Argentina la cual ha venido devaluando su moneda durante los últimos años.

La devaluación en Latinoamérica tiene razones muy parecidas por lo tanto es un tema de gran importancia para la región, pero en Colombia es muy influyente debido a que por ser un país productor de petróleo afecta directamente la variación del precio del dólar.

### 7.5.1.2 Beneficios del Tratado de Libre Comercio

El TLC es un acuerdo el cual beneficia a todos los ciudadanos colombianos, al contribuir a generar fuentes de empleo y mejora el desempeño de la economía nacional. De inicio beneficia al sector exportador debido a que pueden vender sus productos y servicios en condiciones muy favorables, en el mercado de los Estados Unidos. Pero también todas las pequeñas, medianas y grandes empresas que tienen la posibilidad de exportar sus productos e importar en la región

Los acuerdos iniciales fueron considerados como generales es decir acceso a mercados desde dos vertientes industrial y agrícola

El 12 de octubre de 2011 el Congreso de los Estados Unidos aprobó el Acuerdo, hecho que fue seguido por la sanción de la ley aprobatoria por parte del presidente Obama el 21 de octubre de 2011. Así se dio inicio a la etapa de implementación normativa del Acuerdo en Colombia, el cual tuvo por objeto verificar que se lleven a cabo los ajustes tendientes a garantizar que el Acuerdo es compatible con nuestro ordenamiento jurídico.

De acuerdo al análisis realizado con los colaboradores de la organización de las fuerzas económicas se identifican para la empresa Más que Mascotas, las oportunidades y amenazas, como se puede observar en la tabla 2:

Tabla 2. Fuerzas Económicas "MÁS QUE MASCOTAS"

EMPRESA "MÁS QUE MASCOTAS"- FUERZAS ECONOMICAS					
	A/0	AM	am	om	OM
El índice de desempleo que actualmente tiene la ciudad de Cali.	A		X		
Devaluación del peso. Para las Importaciones	A		X		
Devaluación del peso. Para las Exportaciones	O			X	
Aumento en la demanda de mascotas y de productos y servicios relacionados	O				X
Aumento de la inflación provoca aumento desmesurado de los precios y por ende la disminución de la demanda de productos que no pertenecen a la canasta familiar.	A	X			

El incremento de la tarifa de los fletes para el transporte de los diferentes productos comercializados. Afecta el costo del producto.	A		X		
La apertura de los tratados de libre comercio con Europa y EEUU	A/O	X			X

Fuente: Los autores

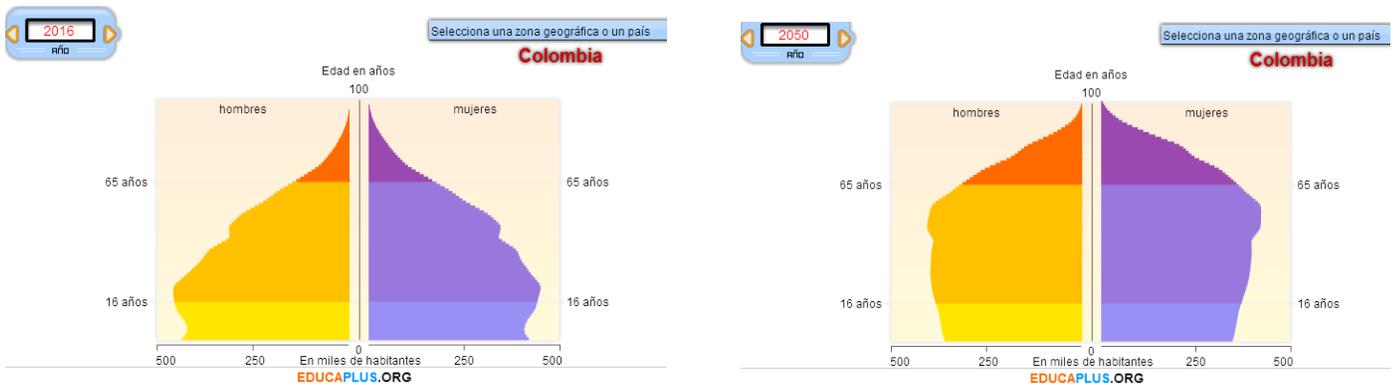
A= amenaza, O= oportunidad, AM: amenaza mayor, am= amenaza menor, om= oportunidad menor, OM= Oportunidad mayor.

### 7.5.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. El mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores.

Actualmente, ha aumentado la expectativa de vida en Colombia. Esto favorece al establecimiento al potenciar el mercado de las personas de la tercera edad. En la siguiente ilustración se refleja este suceso.

**Ilustración 17. Expectativa de Vida año 2016- 2050 Colombia**



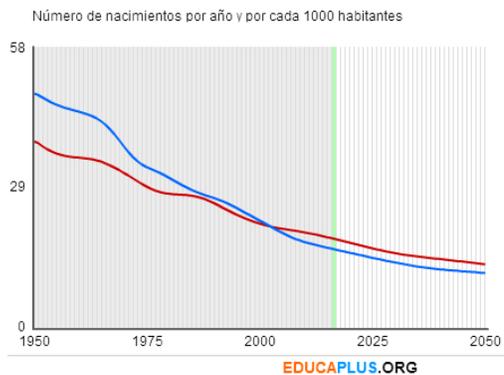
Fuente: Educaplus

Para “Más que mascotas” estos cambios presentan una oportunidad de abrirse más a nuevas ciudades y mercados con productos y servicios para peces, por medio de

plataformas electrónicas. Actualmente, el número de hogares lo conforman personas que viven solas y ven la necesidad de una compañía, en este caso una mascota, que le puede brindar acompañamiento, gratitud y una nueva calidad de vida.

Actualmente la expectativa de vida de los colombianos ha cambiado con el paso de los años, por lo que las personas mayores han aumentado en los últimos años, como se puede ver en el grafico la población para el año 2050 se concentrará en gente mayor, es decir, la tendencia es que hayan más personas en edad adulta. Por otro lado, los nacidos en nuestro país ha disminuido, esto ayuda a que las parejas opten por adoptar un can, favoreciendo el mercado de “MÁS QUE MASCOTAS” porque aumentan las compras de canes, sin embargo, las viviendas han cambiado su arquitectura y por ende, las propiedades se han vuelto horizontales. Esto disminuye el mercado de canes pero aumenta el mercado de los peces.

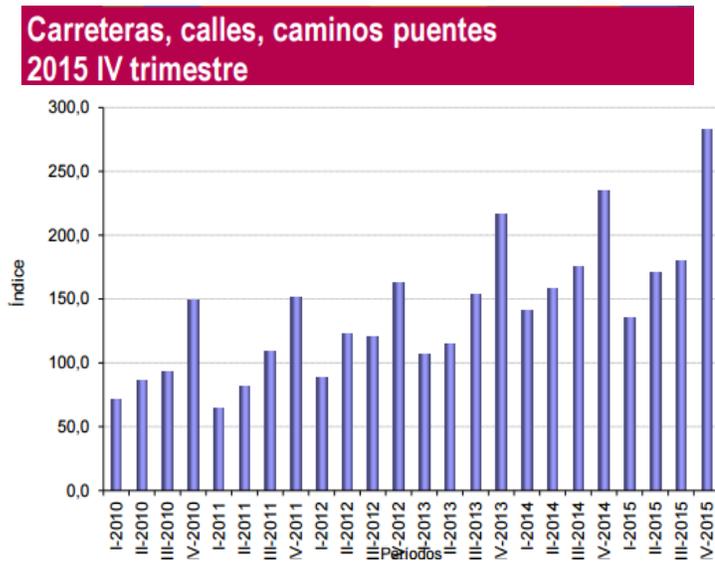
#### **Ilustración 18. Número de nacimientos por año 1 por cada 1000 habitantes Colombia**



Fuente: Educaplus

La infraestructura ha aumentado en los últimos años, y con ello han disminuido los espacios verdes en las ciudades. En la siguiente grafica se muestra la tendencia en Colombia.

**Ilustración 19. Obras Cívicas (Carreteras, calles, caminos, puentes) 2015 Colombia**



Fuente: DANE

Cómo se puede evidenciar, desde el año 2010 hasta el 2015 la infraestructura ha aumentado en nuestro país, esto demuestra que las obras civiles cada vez son mayores y los espacios verdes como parques o montañas se han reemplazado con carreteras, calles, caminos y puentes. Por tanto, los animales cuentan con espacios más reducidos para su esparcimiento.

La falta de espacios en la ciudad puede provocar el decrecimiento en el mantenimiento de los animales como gatos o perros pero aumenta la compra de peces que requieren menos espacios para vivir.

El ser humano puede adquirir parasitosis de una mascota a través de la ingestión accidental de diversos estados parasitarios (huevos, larvas, etc.), que se encuentran en el ambiente (tierras o aguas contaminadas con deposiciones de animales) o a través del contacto directo con la mascota (pelaje, mucosas).

Las mascotas pueden también tener ectoparásitos artrópodos (insectos o arácnidos) que pueden actuar como vectores mecánicos y o biológicos de infecciones para el hombre. La severidad de las infecciones virales, parasitarias y bacterinas que puede adquirir una persona es variable, y depende del tipo de agente, la vía de ingreso, la edad y el estado inmunológico del huésped.

Los más susceptibles a adquirir infecciones transmitidas por mascotas son: • Niños y ancianos. • Personas carentes de cuidados sanitarios e higiene personal. • Personas inmunodeprimidas de diverso origen como transplantados, pacientes oncológicos o con tratamiento esteroideal crónico, infección por VIH avanzada • Propietarios de mascotas que no acostumbran a desparasitarlas y controlarlos con veterinario regularmente.

De acuerdo al análisis realizado con los colaboradores de la organización de las fuerzas culturales, demográficas y ambientales se identifican para la empresa Más que Mascotas, las oportunidades y amenazas, como se observa en la tabla:

*Tabla 3. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y ambientales "MÁS QUE MASCOTAS"*

<b>EMPRESA "MÁS QUE MASCOTAS"- FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES</b>					
	<b>A/0</b>	<b>AM</b>	<b>am</b>	<b>om</b>	<b>OM</b>
Incremento en la expectativa de vida	O				X
Crecimiento de matrimonios sin hijos	O				X
Incremento de personas solteras	O			X	
Propiedad horizontal como opción de vivienda	O				X
Concientización de un mejor trato a las mascotas	O				X
El aumento de las mascotas en actividades recreativas y lúdicas	O			X	
La ayuda de las mascotas en tratamientos médicos	O				X
Actualmente no se tienen normas cívicas claras para mantener una mascota en el hogar.	A		X		
Enfermedades que puedan transmitir las mascotas al ser humano	A	X			
Falta de espacios en la ciudad para el mantenimiento de una mascota	A/0	X			X
No disponibilidad de mano de obra calificada	A		X		

Fuente: Los autores

A= amenaza, O= oportunidad, AM: amenaza mayor, am= amenaza menor, om= oportunidad menor, OM= Oportunidad mayor.

### 7.5.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas claves para todo tipo de organización. La creciente dependencia que hay entre los mercados, los gobiernos y las organizaciones se vuelve importante considerar los impactos políticos que pueden surgir a la hora de implementar estrategias competitivas.

**Ilustración 20. Policía Nacional- Incautación de Flora y Fauna Silvestre cuadro comparativo año 2014-2015 Colombia**

			
INCAUTACIÓN FAUNA SILVESTRE	INCAUTACIÓN FAUNA SILVESTRE	INCAUTACIÓN FLORA SILVESTRE	INCAUTACIÓN FLORA SILVESTRE
2014	2015	2014	2015
18.228 especímenes	13.644 especímenes  Disminuyó: 18.27% (Fortalecimiento de acciones de prevención)	115.145 especímenes	165.139 especímenes  Aumentó: 12.5% (Fortalecimiento de acciones de control)

Fuente: SITIES/SIEDCO 19/04/2015 11:43 horas sujeto a variación

Fuente: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

La prohibición de comercialización de algunas especies de peces (exóticas) en el país es un factor legal que impide a cualquier organización u entidad hacer uso de estas especies protegidas. Según la Policía Nacional junto con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible han incautado un total de 13,644 especímenes a nivel nacional que eran traficados y vendidos en todo el mundo.

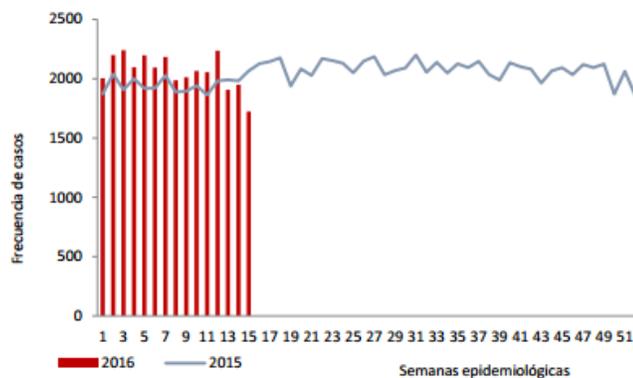
**Ilustración 21. Policía Nacional- Incautación de Flora y Fauna Silvestre en Departamentos años 2014-2015**

 <b>Resultados de incautaciones de flora y fauna silvestre 2014 - 2015</b>			
DEPARTAMENTOS CON MAYORES INCAUTACIONES DE FAUNA		DEPARTAMENTOS CON MAYORES INCAUTACIONES DE FLORA	
2014	2015	2014	2015
Bolívar	Magdalena	Sucre	Sucre
Sucre	Bolívar	Medellín	Córdoba
Cesar	sucre	Córdoba	Cauca
Córdoba	Cesar	Antioquia	Boyacá
Antioquia	Córdoba	Cauca	Atlántico

Fuente: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Además entre los Departamentos con mayores incautaciones se encuentra el Cauca, Magdalena, Sucre. Regiones en las que se pueden encontrar peces exóticos o incluso aquellos que pueden generar plagas, este tipo de situaciones pueden generar que el mercado de los peces se convierta en una actividad ilícita por la obtención de peces exóticos y a costos altos. Esto muestra que las acciones legales de un país intrínsecamente afectan las labores comerciales de las empresas, por esto, es importante el control por parte del Estado y de las autoridades competentes.

**Ilustración 22. Agresiones Notificadas por animales potencialmente transmisores de rabia y de contacto con animales de producción, Colombia año 2015-2016**



Fuente: Instituto Nacional de Salud, Colombia.

Además, la implementación de normas cívicas y control de enfermedades por parte del Estado no se ha evidenciado en los casos de agresiones de animales que tienen rabia. En comparación al año 2015, en lo corrido del año 2016 los casos han aumentado de 2000 semanales a 2250 registrados. Además, se registraron 30,960 casos de agresiones este año. En este punto es importante la colaboración de la comunidad y que el Estado realice más campañas contra enfermedades transmitidas por animales y potencializar la vacunación porque en comparación al año pasado ha aumentado.

Cabe resaltar que las campañas de donación que realiza el gobierno para fomentar la adopción de animales de la calle es una oportunidad que la compañía aprovecha para fortalecer el vínculo que se tiene con la comunidad y por ende con los clientes.

De acuerdo al análisis realizado con los colaboradores de la organización de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales se identifican para la empresa Más que Mascotas, las oportunidades y amenazas, como se observa en la tabla 4:

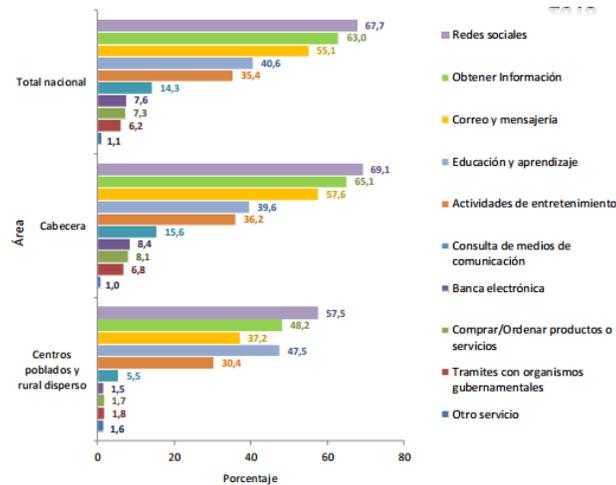
*Tabla 4. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales "MÁS QUE MASCOTAS"*

<b>EMPRESA "MÁS QUE MASCOTAS"- FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES</b>					
	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>am</b>	<b>om</b>	<b>OM</b>
Campañas de Vacunación por parte del Gobierno que garanticen la sana convivencia	O			X	
Leyes establecidas para la no comercialización de animales exóticos	A		X		
La importación de algunos animales que pueden generar plagas	A		X		

A= amenaza, O= oportunidad, AM: amenaza mayor, am= amenaza menor, om= oportunidad menor, OM= Oportunidad mayor.

## 7.5.4 Factores Tecnológicos

**Ilustración 23. Proporción de personas de 5 y más años de edad que usaron internet, según actividad de uso. Total Nacional, Cabecera y Centros poblados**



Fuente: DANE

El aumento significativo del uso de internet es un tema que favorece a la compañía, dado que por medio del correo electrónico, redes sociales, y páginas de comercio electrónico “MÁS QUE MASCOTAS” puede abarcar un mercado más amplio. De 100 personas, 67 de los colombianos utiliza su computador para ver redes sociales, y de cada 100 personas, 53 de ellas lo utilizan para obtener información. Además, lo utilizan para otras actividades, como compras o pagos en línea, mecanismo facilitador para los usuarios.

Es importante tener conocimiento sobre las novedades tecnológicas, que tiene el mundo de las mascotas, porque estas tienen un impacto social y cultural, para esto es importante mirar el manejo que se puede tener para el sistema de oxigenación de los acuarios, al igual de su mantenimiento.

También una estrategia para aumentar las ventas es el merchandising que influye en las decisiones para comprar que adopta el consumidor en el establecimiento, al crear emociones al ingresar en el local que favorecen la venta de los productos, hasta el punto de venderse solos, sin que intervenga el vendedor, esto debido a que en muchas ocasiones genera compras impulsivas o no planificadas o reforzando las que se tenían programadas. Unas variables a tener en cuenta son la localización del establecimiento comercial, su diseño exterior e interior, surtido de productos y servicios para mascotas, utilización de una sensación agradable para el cliente para la permanencia en el local, animación del punto de venta, publicidad (Posters, pantallas de tv, Stand promocionales, muestras gratuitas, entre otros) y adaptación al contexto.

De acuerdo al análisis realizado con los colaboradores de la organización de las fuerzas tecnológicas se identifican para la empresa Más que Mascotas, las oportunidades y amenazas, como se observa en la tabla 5:

Tabla 5. Fuerzas tecnológicas "MÁS QUE MASCOTAS"

<b>EMPRESA "MÁS QUE MASCOTAS"- FUERZAS TECNOLÓGICAS</b>					
	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>am</b>	<b>om</b>	<b>OM</b>
Desarrollo de plataformas para negocios a través de internet	O				X
Comunicación e información a los clientes actuales y potenciales	O				X
Vigilancia tecnológica	O			X	
Sistemas de información para la administración del establecimiento y las relaciones con el cliente (PQR)	O				X
Actividades de fraude a través de internet	A		x		
Comportamiento de la competencia	A	X			
El desarrollo de dispositivos electrónicos los cuales están reemplazando el aporte de las mascotas al ser humano.	A		X		

Fuente: Los autores

A= amenaza, O= oportunidad, AM: amenaza mayor, am= amenaza menor, om= oportunidad menor, OM= Oportunidad mayor.

## 7.5.5 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

La competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Para ello, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter que busca un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias de acuerdo a la industria de interés. En este caso, se hará un análisis de cada fuerza en base a la empresa “MÁS QUE MASCOTAS”.

### 7.5.5.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad para este mercado de mascotas es alta, debido a que se ofrecen productos que pueden ser fácilmente sustituibles por otros e incluso a precios bajos. Además, los clientes en este mercado no son fieles a una marca o una empresa, en realidad lo que buscan son precios y servicios que se ajusten a sus necesidades, por esto la rivalidad se hace evidente en este caso. Los productos tienen precios de igual rango y el cliente opta por el que mejor se le acomode.

Las empresas a la hora de ofrecer un mejor servicio y mejores productos buscan integrar artículos innovadores que generen nuevas necesidades para los consumidores en este caso las mascotas y sus dueños, tener productos de primera calidad e innovadores generan ventajas competitivas lo cual es primordial para estar bien posicionado frente a los demás competidores. Por esto, uno de los productos de mayor rivalidad en el mercado de las mascotas son los alimentos. Dado el auge que ha tenido la participación en este mercado ha aumentado, por ejemplo, Estados Unidos es el principal exportador de alimentos para mascotas a nivel mundial.

*Tabla 6. Principales Países Exportadores de alimentos para mascotas a Nivel Mundial*

Países	Ventas \$ millones (usd)	% de participación en las exportaciones mundiales
E.U	804	43
TAILANDIA	255	14
AUSTRALIA	239	13

UNION EUROPEA	186	10
CANADÁ	147	8
SUIZA	59	3
CHINA	13	<1
HUNGRIA	12	<1
TOTAL MUNDIAL	1864	100%

Fuente: Proexport Colombia

### **7.5.5.2 Entrada potencial de nuevos competidores**

Con el aumento de la demanda en la adquisición de mascotas, tiendas como “MÁS QUE MASCOTAS” han incursionado en este sector de la comuna 5 de Santiago de Cali, debido a la facilidad de la creación de establecimientos comerciales para mascotas y la poca normatividad que regule este tipo de tiendas produce que el incremento de los competidores cada día sea mayor.

Debido a que el Estado no exige un permiso especial para crear una tienda de mascotas, esto permite que cualquier particular que desee entrar al mercado lo puede hacer. La tecnología no es un factor determinante en este negocio, pero si es importante en el caso de los peces, dado que las peceras necesitan una tecnología especial, en el caso de los canes y gatos no se presenta esto.

### **7.5.5.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Los productos sustitutos generan consecuencias económicas inevitables, el motivo por el cual un producto es sustituible fácilmente es porque al mismo precio otro producto suple las necesidades y tienen mayores beneficios.

La demanda de un producto también es un factor clave para que exista la posibilidad de sustituirlo, si un producto no puede cumplir con la demanda requerida por el cliente este se convertirá en un producto sustituible por otro que pueda suplir la necesidad del cliente final.

Otro factor importante para que los productos se conviertan fácilmente en sustituibles es el incremento de empresas dedicadas al desarrollo de productos al servicio de las mascotas las cuales generan más variedad de productos que brindan al cliente final más opciones de compra.

El establecimiento comercial MÁS QUE MASCOTAS, al comercializar productos como concentrados para perros o comida para peces y algunos para el mantenimiento de las mascotas como accesorios para mejorar su calidad de vida pueden ser sustituidos fácilmente, debido a la gran variedad de marcas en el mercado las cuales ofrecen diferentes productos, cubriendo las necesidades, según la capacidad económica del cliente y calidad.

#### **7.5.5.4 Poder de negociación de los proveedores**

Existen pocos proveedores confiables que comercialicen productos para mascotas, garantizando su calidad y precios competitivos, los proveedores y establecimientos comerciales trabajan en conjunto para que existan precios razonables, mejorar la calidad de los productos, tener entregas de productos a tiempo y bajos costos de inventarios, para lograr una rentabilidad positiva a largo plazo la cual beneficie tanto a proveedores como a comercializadores de productos para mascotas. Los proveedores no son evaluados para mejorar aspectos relacionados con calidad, forma de pago y tiempo de entrega.

Los proveedores son parte fundamental para el crecimiento potencial en cualquier tipo de negocio, un buen proveedor es esencial para que pueda surtir de productos innovadores y de alta calidad al establecimiento comercial con el objetivo de atraer a los clientes

cumpliendo con las necesidades de las mascotas y brindándole a sus dueños buenos precios y garantías con el producto vendido.

#### **7.5.5.5 Poder de negociación de los consumidores**

Tener productos de buena calidad y buen precio, genera que clientes potencialmente grandes esté a gusto con los servicios y productos que ofrezca el establecimiento comercial, cubriendo gran parte del mercado, disminuyendo los niveles de competencia.

Los clientes que realizan compras de gran cantidad, tienen mayor opción de negociación, frente a los clientes minoristas a los cuales no se les puede brindar facilidades en la compra de productos.

### **7.6 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)**

#### **7.6.1 Formulación valores ponderados Matriz EFE**

Para la ponderación de las matrices se capacita a todos los miembros del establecimiento, teniendo en cuenta los aspectos aquí relacionados. Las valoraciones se establecen en mesas de trabajo junto con todos los colaboradores.

Para la construcción del análisis estructural se asignan valores de cero (0) o uno (1) a las variables, considerando si influye o no, ésta sobre las demás. El valor cero (0) significa una influencia nula y el valor uno (1) una influencia real.

La sumatoria de los números por filas indica las veces que cada una de las variables impacta a las restantes, es decir, el índice de motricidad, porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. Mientras que la sumatoria de las columnas, indica el índice de

dependencia, es decir, las veces en que cada variable es influenciada por las restantes, porque indica el grado de subordinación de cada variable con las demás.

A partir de los valores porcentuales del análisis estructural, se pueden calcular los valores para obtener la ponderación de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), asignando así valores más precisos.

Se obtuvieron porcentajes de motricidad y dependencia de cada variable y se calcularon los valores ponderados externos, aplicando la siguiente ecuación:

$$VPE = \%M + (1/\%D) \text{ Si } D > 0$$

Se calculó cada Factor Ponderado Externo (FPE) y la ponderación de variables externas utilizando las siguientes ecuaciones:

M= Motricidad.

D= Dependencia.

VPE= Valor ponderado externo.

FPE=  $VPE * 100 / TPV$

PE=  $FPE / 100$

TVP= Sumatoria de los valores ponderados.

PE= Ponderación Externa.

FPE = Factor Ponderado Externo.

Tabla 7. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) "MÁS QUE MASCOTAS"

Oportunidades		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Motricidad Total	IM
1	Incremento en la expectativa de vida y crecimiento de matrimonios sin hijos	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	4%
2	Propiedad horizontal como opción de vivienda	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	5	6%
3	Aumento en la demanda de mascotas y de productos y servicios relacionados	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	8	10%
4	La ayuda de las mascotas en tratamientos médicos	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	6	8%
5	Concientización de un mejor trato a las mascotas	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	5	6%
6	La apertura de los tratados de libre comercio con Europa y USA	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4	5%
7	Falta de espacios en la ciudad para el mantenimiento de una mascota	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	6	8%
8	Desarrollo de plataformas para negocios a través de internet	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	6	8%
9	Sistemas de información para la administración del establecimiento y las relaciones con el cliente (PQR)	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	3	4%
10	Comunicación e información a los clientes actuales y potenciales	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	5	6%
<b>Amenazas</b>																		
11	Enfermedades que puedan transmitir las mascotas al ser humano.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	3	4%
12	Falta de espacios en la ciudad para el mantenimiento de una mascota	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	4	5%
13	Aumento de la inflación provoca aumento desmesurado de los precios y por ende la disminución de la demanda de productos que no pertenecen a la canasta familiar.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	4%
14	La apertura de los tratados de libre comercio con Europa y EEUU	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	4%
15	Comportamiento de la competencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	18%
Dependencia total		5	5	10	7	6	2	4	4	2	6	3	4	3	3	14	78	1

Dependencia	ID	VPE	FPE	PE	Calificación	Resultado ponderado
5	6,4%	15,6	5,3	0,1	2	0,1
5	6,4%	15,7	5,3	0,1	3	0,2
10	12,8%	7,9	2,7	0,0	3	0,1
7	9,0%	11,2	3,8	0,0	1	0,0
6	7,7%	13,1	4,4	0,0	3	0,1
2	2,6%	39,1	13,1	0,1	2	0,3
4	5,1%	19,6	6,6	0,1	3	0,2
4	5,1%	19,6	6,6	0,1	3	0,2
2	2,6%	39,0	13,1	0,1	2	0,3
6	7,7%	13,1	4,4	0,0	2	0,1
3	3,8%	26,0	8,8	0,1	2	0,2
4	5,1%	19,6	6,6	0,1	2	0,1
3	3,8%	26,0	8,8	0,1	2	0,2
3	3,8%	26,0	8,8	0,1	2	0,2
14	17,9%	5,8	1,9	0,0	2	0,0
78	100,0%	297,2		1,0		2,2

Fuente: Los autores

El resultado obtenido en el valor total ponderado es de 2,2, lo que significa que las estrategias actuales de la empresa no se aprovechan de forma eficaz como oportunidades, las cuales pueden ser utilizadas para mejorar el impacto de las tiendas de mascotas en la sociedad. Debido a esto se aumentan los efectos de las amenazas potenciales en el establecimiento comercial MÁS QUE MASCOTAS.

En su mayoría las oportunidades y amenazas, tiene un resultado entre 0,1 y 0,2, solo se resaltan algunos puntajes con resultado de 0,6 en el incremento de los fletes para el transporte de los diferentes productos comercializados y 0,4 en la falta de espacios en la ciudad para el mantenimiento de una mascota.

## 7.7 Matriz del perfil competitivo

Tabla 8. Matriz del Perfil Competitivo. Empresa Competidora Jaulas y Acuarios

	Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Motricidad	IM
1	Infraestructura		1	1	0	1	1	1	0	1	1	7	0,092
2	Competitividad en precios	1		1	1	1	1	1	1	1	1	9	0,118
3	Variedad de productos	1	1		1	1	0	1	1	1	1	8	0,105
4	Calidad de los productos	0	1	1		1	0	0	1	1	1	6	0,079
5	Relación con los clientes	1	1	1	1		1	1	1	1	1	9	0,118
6	Ubicación	1	1	0	0	1		0	1	1	0	5	0,066
7	Publicidad	1	1	1	0	1	0		1	1	1	7	0,092
8	Participación en el mercado	0	1	1	1	1	1	1		1	1	8	0,105
9	Capacidad económica	1	1	1	1	1	1	1	1		1	9	0,118
10	Innovación tecnológica	1	1	1	1	1	0	1	1	1		8	0,105
	Dependencia total	7	9	8	6	9	5	7	8	9	8	76	

Factores	Motricidad Total	IM	Dependencia	ID
Infraestructura	7	9,2%	7	9,2%
Competitividad en precios	9	11,8%	9	11,8%
Variedad de productos	8	10,5%	8	10,5%
Calidad de los productos	6	7,9%	6	7,9%
Relación con los clientes	9	11,8%	9	11,8%
Ubicación	5	6,6%	5	6,6%
Publicidad	7	9,2%	7	9,2%
Participación en el mercado	8	10,5%	8	10,5%
Capacidad económica	9	11,8%	9	11,8%
Innovación tecnológica	8	10,5%	8	10,5%
			76	

<b>Factores</b>	<b>IM</b>	<b>ID</b>	<b>VPE</b>	<b>FPE</b>	<b>PE</b>
Infraestructura	9,2%	9,2%	10,9	10,5	0,10
Competitividad en precios	11,8%	11,8%	8,6	8,2	0,08
Variedad de productos	10,5%	10,5%	9,6	9,2	0,09
Calidad de los productos	7,9%	7,9%	12,7	12,2	0,12
Relación con los clientes	11,8%	11,8%	8,6	8,2	0,08
Ubicación	6,6%	6,6%	15,3	14,6	0,15
Publicidad	9,2%	9,2%	10,9	10,5	0,10
Participación en el mercado	10,5%	10,5%	9,6	9,2	0,09
Capacidad economica	11,8%	11,8%	8,6	8,2	0,08
Innovación tecnologica	10,5%	10,5%	9,6	9,2	0,09
			104,4		

<b>Factores</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Infraestructura	0,10	3	0,3
Competitividad en precios	0,08	2	0,2
Variedad de productos	0,09	2	0,2
Calidad de los productos	0,12	1	0,1
Relación con los clientes	0,08	3	0,2
Ubicación	0,15	1	0,1
Publicidad	0,10	4	0,4
Participación en el mercado	0,09	2	0,2
Capacidad economica	0,08	3	0,2
Innovación tecnologica	0,09	2	0,2
			2,2

Fuente: Los autores

El establecimiento comercial JAULAS y ACUARIOS, tiene un resultado de 2,2 lo que muestra que está por debajo del valor ponderado total promedio, entre los valores más bajos con 0,1 se encuentran la calidad de los productos y la ubicación.

Tabla 9. Matriz del Perfil Competitivo. Empresa Competidora MUNDO ANIMAL

	<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Motricidad</b>	<b>IM</b>
1	Infraestructura		1	1	0	1	1	1	0	1	1	7	0,092
2	Competitividad en precios	1		1	1	1	1	1	1	1	1	9	0,118
3	Variedad de productos	1	1		1	1	0	1	1	1	1	8	0,105
4	Calidad de los productos	0	1	1		1	0	0	1	1	1	6	0,079
5	Relación con los clientes	1	1	1	1		1	1	1	1	1	9	0,118
6	Ubicación	1	1	0	0	1		0	1	1	0	5	0,066
7	Publicidad	1	1	1	0	1	0		1	1	1	7	0,092
8	Participación en el mercado	0	1	1	1	1	1	1		1	1	8	0,105
9	Capacidad económica	1	1	1	1	1	1	1	1		1	9	0,118
10	Innovación tecnológica	1	1	1	1	1	0	1	1	1		8	0,105
	Dependencia total	7	9	8	6	9	5	7	8	9	8	76	

<b>Factores</b>	<b>Motricidad Total</b>	<b>IM</b>	<b>Dependencia</b>	<b>ID</b>
Infraestructura	7	9,2%	7	9,2%
Competitividad en precios	9	11,8%	9	11,8%
Variedad de productos	8	10,5%	8	10,5%
Calidad de los productos	6	7,9%	6	7,9%
Relación con los clientes	9	11,8%	9	11,8%
Ubicación	5	6,6%	5	6,6%
Publicidad	7	9,2%	7	9,2%
Participación en el mercado	8	10,5%	8	10,5%
Capacidad económica	9	11,8%	9	11,8%
Innovación tecnológica	8	10,5%	8	10,5%
			76	

Factores	IM	ID	VPE	FPE	PE
Infraestructura	9,2%	9,2%	10,9	10,5	0,10
Competitividad en precios	11,8%	11,8%	8,6	8,2	0,08
Variedad de productos	10,5%	10,5%	9,6	9,2	0,09
Calidad de los productos	7,9%	7,9%	12,7	12,2	0,12
Relación con los clientes	11,8%	11,8%	8,6	8,2	0,08
Ubicación	6,6%	6,6%	15,3	14,6	0,15
Publicidad	9,2%	9,2%	10,9	10,5	0,10
Participación en el mercado	10,5%	10,5%	9,6	9,2	0,09
Capacidad economica	11,8%	11,8%	8,6	8,2	0,08
Innovación tecnologica	10,5%	10,5%	9,6	9,2	0,09
			104,4		

Factores	Valor	Calificación	Resultado ponderado
Infraestructura	0,10	2	0,2
Competitividad en precios	0,08	4	0,3
Variedad de productos	0,09	3	0,3
Calidad de los productos	0,12	4	0,5
Relación con los clientes	0,08	2	0,2
Ubicación	0,15	3	0,4
Publicidad	0,10	1	0,1
Participación en el mercado	0,09	3	0,3
Capacidad economica	0,08	3	0,2
Innovación tecnologica	0,09	2	0,2
			2,7

Fuente: Los autores

En el caso del establecimiento comercial MUNDO ANIMAL, tiene un resultado de 2,7 lo que muestra que está por encima del valor ponderado total promedio, entre los valores más bajos con 0,1 se encuentran la publicidad.

Tabla 10. Matriz ponderada del Perfil Competitivo de Jaulas y Acuarios- Mundo Animal y "MÁS QUE MASCOTAS"

Factores/empresas	Valor	Jaulas y Acuarios		Mundo Animal		Mas que Mascotas	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Infraestructura	0,10	3	0,31	2	0,21	3	0,31
Competitividad en precios	0,08	2	0,16	4	0,33	4	0,33
Variedad de productos	0,09	2	0,18	3	0,28	3	0,28
Calidad de los productos	0,12	1	0,12	4	0,49	4	0,49
Relación con los clientes	0,08	3	0,25	2	0,16	3	0,25
Ubicación	0,15	1	0,15	3	0,44	2	0,29
Publicidad	0,10	4	0,42	1	0,10	2	0,21
Participación en el mercado	0,09	2	0,18	3	0,28	3	0,28
Capacidad economica	0,08	3	0,25	3	0,25	3	0,25
Innovación tecnologica	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
			2,21		2,72		2,86

**Nota:** 1) Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4=fortaleza principal. 2) Para simplificar, sólo se incluyen ocho factores importantes para el éxito; éstos son muy pocos en realidad.

Fuente: Los autores

La Matriz del perfil competitivo en este caso muestra a JUALAS Y ACUARIOS como el establecimiento más débil, según indica su puntaje de 2,21, los factores importantes para el éxito que muestra la lista, representa algunos aspectos importantes para el desarrollo de los establecimientos comerciales dedicados a la venta de productos para mascotas.

Los aspectos con puntajes bajos son diferentes en los establecimientos, teniendo con puntaje de 0,1 la calidad de los productos, ubicación y publicidad, el único puntaje similar con 0,25 es la capacidad económica, esto teniendo en cuenta que la inversión inicial depende de la capacidad adquisitiva de los propietarios, pero que tiene como mínimo un cumplimiento para su creación.

## **7.8 EVALUACIÓN INTERNA**

### **7.8.1 Análisis situación actual**

#### **7.8.1.1 Integración de estrategia y cultura**

La cultura organizacional de Mas que mascotas está ligada a la calidad no solo de competencias, sino humana de los miembros, porque de estos depende promover mejorar la calidad de vida de las mascotas; al tener una jornada larga los vendedores no entran tan temprano porque la salida es tarde, para esto se hace un cruce de horarios para que puedan descansar.

La presentación del personal es muy importante, por lo que se requiere del uso de uniformes de veterinaria y elementos entregados por la empresa para el adecuado desarrollo de las labores. Se promueve la participación del personal que ayude y que permitan la construcción de proyectos que ayude al crecimiento del establecimiento. Se debe trabajar con optimismo para el logro de los objetivos no solo como empresa si no como un equipo de trabajo.

#### **7.8.1.2 Gerencia**

Las directrices del gerente son establecidas para marcar el camino a seguir de la empresa y trabajar en función de estos lineamientos. La organización realiza reuniones semanales con todos los colaboradores con el fin de conocer el desempeño de cada uno de los procesos e identificar nuevas necesidades, percepción del cliente y analizar si se presentan algunas peticiones, quejas y reclamos, esto permite la planeación en todas las áreas y determinación de gastos. Los responsables de cada proceso deben administrar sus recursos y realizar el presupuesto para llevar a cabo cada una sus actividades. De acuerdo a esto se

realiza la planeación de la gestión comercial necesaria para un adecuado inventario y comercialización de productos o servicios para mascotas, pero esta planeación no es eficaz ni presupuestalmente y tampoco en cumplimiento de actividades.

El compromiso por parte de la dirección es elevado, definiendo estrategias a partir de las oportunidades de negocio. Cada líder de gestión presenta un informe mensual midiendo las ventas.

Los esfuerzos realizados para la motivación del personal deben fortalecerse, al realizarse ocasionalmente sin planeación alguna, para esto es fundamental la comunicación de todos los miembros de la tienda de mascotas.

También es importante delegar autoridad como una actividad inherente al proceso de administración estratégica.

### 7.8.1.3 Administración del personal

El personal contratado por el establecimiento cumple con los requisitos legales vigentes, de planta se tienen cuatro personas, los otros colaboradores trabajan por labor contratada. La rotación de personal se da porque los vendedores quieren ejercer cargos de veterinaria.

Se quiere aplicar una encuesta de clima laboral para identificar oportunidades de mejora, pensando en el bienestar de los empleados, se fomente el trabajo en equipo y el respeto por los demás, involucramiento con los objetivos de la empresa, sensibilización y empoderamiento.

*Tabla 11. Encuesta de Clima Organizacional*

<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?		X

2. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?		X
3. La dirección ¿realiza una planeación eficaz?		X
4. ¿Los jefes delegan la autoridad de manera adecuada?	X	
5. ¿La estructura de la organización es apropiada?	X	
6. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?		X
7. ¿La moral de los empleados es alta?	X	
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantiene en un nivel bajo?		X
9. ¿Los mecanismos de bienestar del establecimiento comercial son eficaces?		X

Fuente: Los autores

A pesar que la empresa utiliza conceptos de administración estratégica, falta definir objetivos y metas claras que permitan una planeación eficaz.

#### 7.8.1.4 Marketing

La empresa Más que mascotas busca tener productos y servicios para mascotas innovadores y de gran calidad; como líneas de ventas se ofrecen productos para perros, gatos, aves y en especial peces, estos productos son suministrados por proveedores que ofrecen artículos nacionales e importados de primer nivel. Los sistemas de ventas ofrecidos por el establecimiento comercial son por vía internet, servicios a domicilio y venta directa al cliente. Se describen de la siguiente forma:

**Línea de perros:** los productos para el mejor amigo del hombre son parte fundamental para la tienda de mascotas debido a que el perro es la mascota con más demanda comercial por ser la que más acompaña la vida del hombre; se ofrecen productos de primera necesidad como los son alimentos, desparasitantes y vacunas para el bienestar de la

mascota adicional a esto se ofrecen productos complementarios como jabones anti pulgas, medicamentos, collares, y juguetes

**Línea de gatos:** los productos para gatos empezaron incrementarse, al dejar de ser un animal de la calle para convertirse al igual que el perro en una compañía para el ser humano, los productos de primera necesidad para este tipo de mascotas como lo son los enlatados, alimento, desparasitantes y vacunas a su vez productos complementarios como canastas con arena, juguetes, medicamentos y vitaminas.

**Línea de aves:** las aves conforman una línea de venta de gran importancia ya que hacen parte de las mascotas preferidas por el ser humano, se ofrecen productos alimenticios como girasoles y pajarilla, productos complementarios para el bienestar de estos animales como las jaulas, comederos, bebederos y juguetes.

**Línea de peces:** los peces son las mascotas más silenciosas y decorativas, pero son de gran cuidado ya que muchas personas no tienen un conocimiento claro para mantener estos tipos de animales en sus hogares, el establecimiento tiene como una de sus principales líneas de venta en los peces debido a que cuenta con un personal capacitado e idóneo para la comercialización de este tipo de mascotas, los principales productos que puede ofrecer el establecimiento comercial son los acuarios, sustrato como arena y piedrilla, plantas artificiales y naturales, decoraciones, cabezas de poder, filtros y comidas para los diferentes tipos de peces.

**Servicios:** Mantenimiento para acuarios de clientes que lo requieran, corte de uñas, desparasitación de perros, gatos, aves, hámsters y peces.

#### **Venta de animales: Peces**

El sector de las mascotas se encuentra en crecimiento, las razones son el aumento de las mascotas en los hogares, aumento en sus cuidados y la disponibilidad de productos de

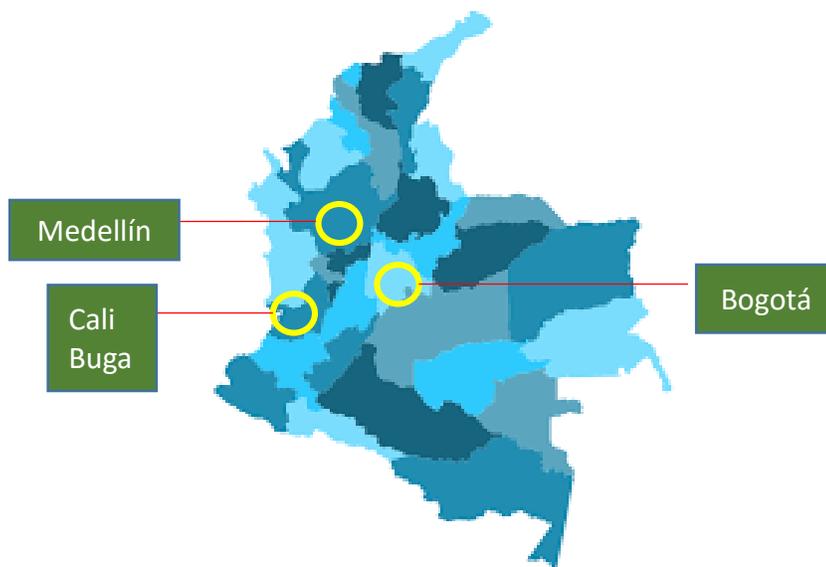
precio medio que se pueden encontrar en mayor cantidad en supermercados o diferentes puntos de venta. No se posee información sobre la participación en el mercado, pero al tener competidores de grandes superficies como la 14, Olimpica, Superinter, el centro Comercial UNICO y establecimientos dedicados al cuidado de las mascotas como son agroventas, agrocampo, entre otros. Un punto a favor es la tendencia de las personas por saber más acerca de la salud de las mascotas y la diferenciación a los competidores es que no tienen productos especializados por cada línea de venta, en especial la de peces.

#### **7.8.1.4.1 Análisis de clientes**

No se han realizado encuestas de satisfacción a los clientes, que permitan medir sus necesidades y expectativas, ni se ha establecido un perfil de los clientes para determinar estrategias óptimas para la segmentación del mercado.

Los vendedores son los encargados del contacto con los clientes, con el apoyo del almacenista quien revisa la disponibilidad de inventario. Se tienen clientes a nivel nacional en las siguientes ciudades:

**Ilustración 24. Mapa de Colombia con ubicación de Clientes de “MAS QUE MASCOTAS”**

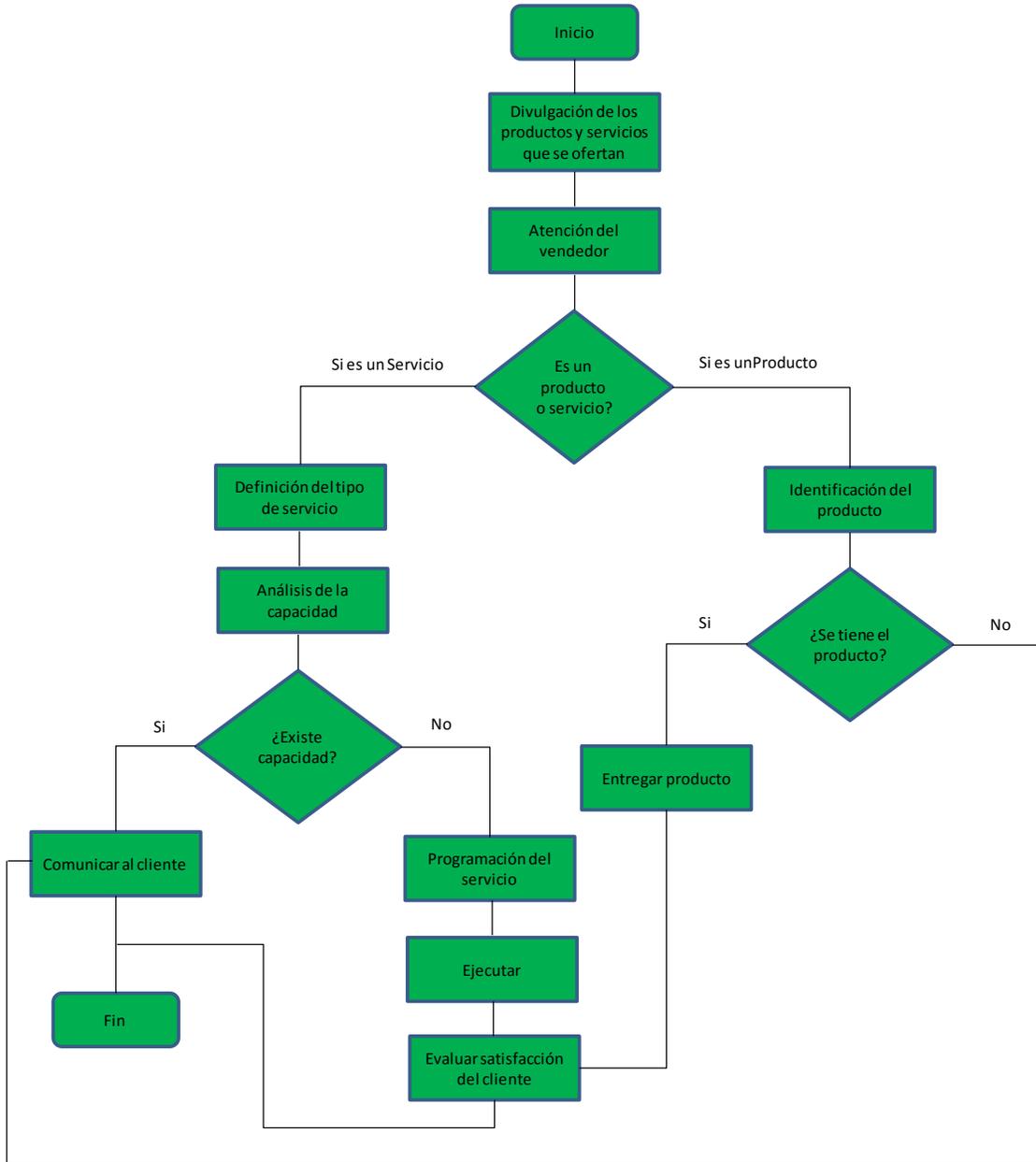


Fuente: Los autores

#### **7.8.1.4.2 Diagrama de procesos**

Se describen los procesos de prestación de servicio como son desparasitación, vacunación, corte de uñas y mantenimiento a acuarios y la comercialización e general de productos para mascotas.

Ilustración 25. Diagrama de Procesos



Fuente: Los autores

#### **7.8.1.4.3 Venta de productos y servicios para mascotas**

Los productos o mascotas que ofrece el establecimiento comercial son vendidos por medio de plataformas virtuales como: Mercado libre, OLX y Facebook, este tipo de comercio electrónico a permitido ampliar la cobertura a nivel nacional, llegando con más facilidad a nuevos clientes, debido a que los productos pueden ser comercializados con mayor rapidez, al contar con diferentes medios de transporte terrestres o aéreos.

Las grandes superficies están ampliando su oferta al mercado electrónico, promocionando sus productos en días como Hot Sale Colombia que se realizó en el mes septiembre del 2015 en el que múltiples tiendas brindan diferentes descuentos.

Por esto MAS QUE MASCOTAS S.A.S. ingresó en el mercado electrónico, generando estrategias enfocadas a que gran parte de sus ventas sean por este medio, tiene la capacidad de cumplir con los requerimientos de los clientes fuera de la ciudad de Cali, brindando seguridad en el despacho, comodidad al adquirir un producto al no realizar grandes desplazamientos y la facilidad de pagos por medio de la tarjeta de crédito o débito.

La planeación de productos y servicios no se está realizando para su posicionamiento, pruebas de mercado, planeación de garantías y eliminación de productos anticuados.

#### **7.8.1.4.4 Fijación de precios**

La mayoría de productos para perros, gatos y hámster son importados si queremos competir en calidad, de lo contrario se encuentran productos nacionales que son a bajo costo y que cumplen con los requerimientos mínimos necesarios para estas mascotas. Más

que mascotas tiene ambos nacionales e importados que se ajustan a las necesidades de cada tipo de cliente.

Los precios se han determinado de acuerdo a los diferentes establecimientos que se encuentran en la comuna 5 y en el caso de internet si se tiene una rivalidad entre precios, mayor al tener competencia a nivel nacional. También se prestan servicios de desparasitación, vacunación, corte de uña e instalación de acuarios. Las garantías no están pre establecidas de acuerdo al tipo de producto, en el caso que se presente no puede darse por el cliente en un tiempo mayor a una semana, esto debido a que los proveedores primero revisan el producto para ver si puede ser cambiado o arreglado y este tiempo puede ser mayor a un mes, así que solo se dan garantía a los productos nacionales. Estas garantías afectan las utilidades de la empresa.

Los productos son distribuidos desde el establecimiento comercial, ya que allí se encuentran almacenados y solo se tiene este punto de venta, los responsables del proceso son el jefe de compras quien coordina la logística cuando los productos son por domicilio o fuera de la ciudad, el almacenista verifica la existencia de la cantidad de productos solicitados, el vendedor es el encargado del empaque de los productos y la entrega la realiza el mensajero directamente al cliente o los lleva a los sitios de envíos a nivel nacional.

No se tiene una investigación de mercado para tener un mayor éxito en estrategias basadas en las ideas de otros competidores, que permitan recopilar y analizar los datos de los problemas relacionados con la comercialización de productos y servicios para mascotas.

En cuanto al costo beneficio de los productos o servicios adquiridos por los clientes, es algo que no siempre tienen en cuenta al preferir muchas veces un precio menor sin importar la calidad del producto o servicio. Para esto se promueve a los vendedores resaltar los beneficios que tiene la compra de un producto de calidad en cuanto al clicko de vida y los de consumo para mejorar la calidad de vida de sus mascotas.

Tomada de acuerdo al libro Administración Estratégica de Fred Davis La siguiente encuesta se personalizo teniendo en cuenta el tamaño de la organización:

Tabla 12. Encuesta tamaño del Mercado

<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?		X
2. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?		X
3. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?	X	
4. ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?		X
5. ¿La empresa realiza investigación de mercados?		X
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?	X	
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada?	X	
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?		X
10. ¿Son eficientes la planeación y la elaboración de presupuestos?		X

Fuente: Los autores

Falta de planeación y definición de presupuesto para las investigaciones de mercado.

### 7.8.1.5 Finanzas y contabilidad

Tabla 13. Balance General "MÁS QUE MASCOTAS" años 2013 a 2015

<b>BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31</b>	2015	2014	2013
<b>ACTIVOS</b>			
ACTIVOS CORRIENTES			
BANCOS	36.513.750	\$ 22.237.500	\$ 20.000.000
CUENTAS POR COBRAR	4.314.850	\$ 6.000.000	\$ 7.000.000
INVENTARIOS	9.150.000	\$ 11.000.000	\$ 9.000.000
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>49.978.600</b>	<b>\$ 39.237.500</b>	<b>\$ 36.000.000</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
MAQUINARIA Y EQUIPO	4.300.000	\$ 4.300.000	\$ 4.300.000
EQUIPO DE OFICINA	4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	3.500.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-728.600		
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>11.071.400</b>	<b>\$ 12.300.000</b>	<b>\$ 12.300.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>61.050.000</b>	<b>\$ 51.537.500</b>	<b>\$ 48.300.000</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
PASIVO CORRIENTE			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	10.000.000	\$ 8.000.000	\$ 9.000.000
PROVEEDORES POR PAGAR	6.500.000	\$ 8.000.000	\$ 8.500.000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>16.500.000</b>	<b>\$ 16.000.000</b>	<b>\$ 17.500.000</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL	30.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.863.125
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	14.550.000	\$ 10.537.500	\$ 4.936.875
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>44.550.000</b>	<b>\$ 35.537.500</b>	<b>\$ 30.800.000</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>61.050.000</b>	<b>\$ 51.537.500</b>	<b>\$ 48.300.000</b>

Fuente: Los autores

Tabla 14. Estado de Resultados a diciembre 2015

<b>ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2015</b>		
<b>INGRESOS</b>		
OPERACIONALES	\$ 137.000.000	
NO OPERACIONALES	-	137.000.000
TOTAL INGRESOS		<u>137.000.000</u>
COSTOS DE OPERACIÓN		<u>43.000.000</u>
UTILIDAD BRUTA		\$ <u>94.000.000</u>
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	72.000.000	
GASTOS DE VENTAS	-	72.000.000
		<u>72.000.000</u>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		22.000.000
GASTOS NO OPERACIONALES		
GASTOS FINANCIEROS	2.600.000	
GASTOS EXTRAORDINARIOS	-	2.600.000
		<u>2.600.000</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		19.400.000
PROVISIÓN DE IMPUESTOS		<u>4.850.000</u>
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		\$ <u>14.550.000</u>

Fuente: Los autores

Indicador corriente

2015

Por cada peso que la compañía debe, tiene para cubrir las obligaciones en 3,03 pesos.

Capital de trabajo

En el año 2015 es de \$33.478.600

Prueba acida

2015

Por cada peso que la compañía debe, tiene para cubrir las obligaciones en 2,47 pesos. Sin tener que recurrir a los inventarios.

El comportamiento de la compañía es bueno teniendo en cuenta que sus ventas se incrementaron en un 15% del año 2014 al 2015. La organización estuvo en capacidad de cubrir todas sus obligaciones si afectar los gastos fijos.

Tabla 15. Encuesta de Finanzas y Contabilidad

<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿La empresa es fuerte en el aspecto financiero, de acuerdo con los análisis de razones financieras?	X	
2. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?		X
3. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento?	X	
4. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?	X	
5. ¿Los procedimientos de elaboración de presupuestos de capital son eficaces?		X

Fuente: Los autores

#### **7.8.1.6 Sistemas de administración de información**

La empresa cuenta con un software TPC comercios con el que se maneja la contabilidad e inventarios, este es administrado por el jefe de compras y almacenista pero no está siendo utilizado adecuadamente ya que no se ingresa toda la información y no se pueden generar informes actualizados para la toma de decisiones. Como canales de comunicación se tienen los correos electrónicos. Se debe mejorar la seguridad de la información al no realizar backups de forma constante.

Tabla 16. Auditoría de los sistemas de información de la gerencia

<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisiones?		X
2. ¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?		X
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?	X	
4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con sus datos para el sistema de información?	X	
5. ¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa?		X
6. ¿Los estrategas de la empresa están familiarizados con el sistema de información de empresas rivales?		X
7. ¿El sistema de información es fácil de usar?	X	
8. ¿Los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas?	X	
9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información?		X
10. ¿Se llevan a cabo mejoramientos frecuentes del sistema de información de la empresa tanto en contenido como en facilidad de uso?		X

Fuente: Los autores

### **7.8.1.7 Cadena de valor**

Según Porter, la mejor forma de describir un negocio es con una Cadena de Valor. “MAS QUE MASCOTAS” tiene cinco procesos que se interrelacionan, empieza con la relación

con proveedores y termina en un proceso de Servicio al consumidor final. Sumado a ello, se tiene en cuenta áreas y elementos indispensables para hacer esto posible, como la tecnología, recursos humanos, infraestructura y las finanzas. Todas forman una cadena que facilita la obtención de los productos por parte del cliente.

**Ilustración 26. Cadena de Valor “MÁS QUE MASCOTAS”**



Fuente: Los autores

### 7.8.1.8 Benchmarking

Es una herramienta analítica que se utiliza para observar si las actividades realizadas en la cadena de valor son competitivas en comparación con los rivales. Sin embargo, no se tiene la medición de los costos de cada una de las actividades de la cadena de valor para así determinar las “mejores prácticas” frente a los competidores con el fin de evaluar y mejorar dichas prácticas.

## 7.8.2 Matriz de evaluación interna

Tabla 17. Matriz de Evaluación Interna “MÁS QUE MASCOTAS”

	Fortalezas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Motricidad Total	IM
1	Instalaciones adecuadas las cuales garanticen un establecimiento comercial competitivo que cumpla con los estándares para el mantenimiento de las mascotas	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	6	0,047
2	Personal calificado para el cuidado y comercialización de mascotas y sus productos	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0,094
3	Uso de plataformas electrónicas para la comercialización de productos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	12	0,094
4	Competitividad en los precios de los productos y servicios para mascotas.	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	8	0,063
5	Portafolio de productos y servicios para mascotas	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	10	0,078
6	Compromiso de la dirección	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0,102
7	Estructura organizacional clara en sus funciones	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	5	0,039
	<b>Debilidades</b>																
8	Perfilación de los clientes que ayudaría a realizar estrategias en busca de mejoras de productos o servicio.	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	0,086
9	Uso ineficiente del sistema de información del establecimiento comercial impide la toma de decisiones	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	7	0,055
10	Motivación del personal, clima organizacional que indique los puntos a mejorar y tener en cuenta y delegación de autoridad.	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	0,031
11	Planeación eficaz	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	11	0,086
12	Deficiente investigación de mercados, información de la competencia, pruebas de mercado y garantías.	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	9	0,070
13	Baja participación en el mercado de las mascotas	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	10	0,078
14	Necesidades y expectativas de los clientes	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	10	0,078
	Dependencia total	6	12	12	8	10	13	5	11	7	4	11	9	10	10	128	1

Fuente: Los autores

Dependencia	ID	VPE	FPE	PE	Calificación	Resultado ponderado
6	4,7%	21,4	9,7	0,1	3	0,3
12	9,4%	10,8	4,9	0,0	3	0,1
12	9,4%	10,8	4,9	0,0	2	0,1
8	6,3%	16,1	7,3	0,1	3	0,2
10	7,8%	12,9	5,8	0,1	2	0,1
13	10,2%	9,9	4,5	0,0	2	0,1
5	3,9%	25,6	11,6	0,1	2	0,2
11	8,6%	11,7	5,3	0,1	1	0,1
7	5,5%	18,3	8,3	0,1	1	0,1
4	3,1%	32,0	14,5	0,1	2	0,3
11	8,6%	11,7	5,3	0,1	2	0,1
9	7,0%	14,3	6,5	0,1	2	0,1
10	7,8%	12,9	5,8	0,1	2	0,1
10	7,8%	12,9	5,8	0,1	2	0,1
128		221,3		1,0		2,1

Fuente: Los autores

La Matriz EFI nos brinda como resultado final 2,1, el cual nos indica un valor por debajo del promedio que es igual al 2,5 de una posición estratégica, las razones por las cuales el puntaje no alcanzo el promedio ideal, es debido a que el establecimiento comercial no se ha

enfocado a darle soluciones a las diferentes amenazas que afectan el desarrollo laboral, adicional a esto no se están aprovechando las fortalezas para lograr un mejor funcionamiento interno.

Los resultados ponderados más bajos son: compromiso de la dirección y motivación al personal. No se requieren de recursos financieros, que aseguran la existencia y crecimiento del establecimiento comercial.

### **7.8.3 Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (foda)**

Tabla 18. Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA)

LISTA DE OPORTUNIDADES (EXTERNAS)	LISTADO FORTALEZAS (INTERNAS)	LISTADO DE DEBILIDADES (INTERNAS)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Incremento en la expectativa de vida y crecimiento de matrimonios sin hijos	Instalaciones adecuadas las cuales garanticen un establecimiento comercial competitivo que cumpla con los estándares para el mantenimiento de las mascotas	Perfilación de los clientes que ayudaría a realizar estrategias en busca de mejoras de productos o servicio.	Abarcar un mercado más amplio de acuerdo a los segmentos de mercado y propuesta de ventas (O1,03, 04, F3,F5)	Capacitación de servicio al cliente y software TPC comercios (D1,D2,O9,O10)
Propiedad horizontal como opción de vivienda	Personal calificado para el cuidado y comercialización de mascotas y sus productos	Uso ineficiente del sistema de información del establecimiento comercial impide la toma de decisiones	Establecer una pagina web, publicitada por las diferentes redes sociales que permita mejorar los canales comunicación con el cliente (F3, F4,O8, O10)	Realizar reuniones de motivación para el plan de ventas n con el personal del establecimiento comercial (D3,O5,O10)
Aumento en la demanda de mascotas y de productos y servicios relacionados	Uso de plataformas electrónicas para la comercialización de productos	Motivación del personal, clima organizacional que indique los puntos a mejorar y tener en cuenta y delegación de autoridad.	Adquisición de un software para el manejo operativo del establecimiento comercial (O9, F2, F7, F10)	Implementación de indicadores de gestión por areas que ayuden a una pleneación eficaz (D4,O9)
La ayuda de las mascotas en tratamientos médicos	Competitividad en los precios de los productos y servicios para mascotas.	Planeación eficaz	Crear una red de distribución para la promoción de productos en diferentes ciudades de mayor demanda demanda y poca cobertura (F3,F5,F6,F7,O1,O2,03,04,O5,06)	
Concientización de un mejor trato a las mascotas	Portafolio de productos y servicios para mascotas	Deficiente investigación de mercados, información de la competencia, pruebas de mercado y garantías.		
La apertura de los tratados de libre comercio con Europa y USA	Compromiso de la dirección	Baja participación en el mercado de las mascotas		
Falta de espacios en la ciudad para el mantenimiento de una mascota	Estructura organizacional clara en sus funciones	Necesidades y expectativas de los clientes		
Desarrollo de plataformas para negocios a través de internet				
Sistemas de información para la administración del establecimiento y las relaciones con el cliente (PQR)				
Comunicación e información a los clientes actuales y potenciales				

LISTA DE AMENAZAS (EXTERNAS)	LISTADO FORTALEZAS (INTERNAS)	LISTADO DE DEBILIDADES (INTERNAS)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Enfermedades que puedan transmitir las mascotas al ser humano.	Instalaciones adecuadas las cuales garanticen un establecimiento comercial competitivo que cumpla con los estándares para el mantenimiento de las mascotas	Perfilación de los clientes que ayudaría a realizar estrategias en busca de mejoras de productos o servicio.	Direccionar portafolio de productos en nuevas tendencias de acuarios (F5,A5)	Establecer planes de innovación y diferenciación de acuerdo a la investigación de mercado (D5,D6,D7,,A2,A6)
Falta de espacios en la ciudad para el mantenimiento de una mascota	Personal calificado para el cuidado y comercialización de mascotas y sus productos	Uso ineficiente del sistema de información del establecimiento comercial impide la toma de decisiones	Establecer campañas sobre el cuidado y salud de los diferentes tipos de mascotas para evitar la transmisión de enfermedades (A1,A2,F1)	Realizar un plan para la aplicación de Merchandising (D2,D4,A3,A5,A3)
Inflación provoca aumento desmesurado de los precios y por ende la disminución de la demanda de productos que no pertenecen a la canasta familiar.	Uso de plataformas electrónicas para la comercialización de productos	Motivación del personal, clima organizacional que indique los puntos a mejorar y tener en cuenta y delegación de autoridad.	Establecer un eficiente control de inventario (A3, A4,F2,F4,F5)	
La apertura de los tratados de libre comercio con Europa y EEUU	Competitividad en los precios de los productos y servicios para mascotas.	Planeación eficaz		
Comportamiento de la competencia	Portafolio de productos y servicios para mascotas	Deficiente investigación de mercados, información de la competencia, pruebas de mercado y garantías.		
	Compromiso de la dirección	Baja participación en el mercado de las mascotas		
	Estructura organizacional clara en sus funciones	Necesidades y expectativas de los clientes		

Fuente: Los autores

Para la construcción de la Matriz DOFA, se realizó una lista de las oportunidades y amenazas externas, las cuales fueron seleccionadas de las Matrices EFE fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, Tecnológicas y económicas. Las fortalezas y debilidades se tomaron de la Matriz EFI, de acuerdo a esto se relacionan para construir estrategias FO (Fortalezas, Oportunidades), DO (Debilidades, Oportunidades), FA (Fortalezas-Amenazas) y DA (Debilidades, Amenazas).

Las estrategias establecidas cumplen con las necesidades del Establecimiento comercial, para esto se requiere planeación, organización y excelente direccionamiento.

#### 7.8.4 Océano Rojo y Azul

Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio las cuales no han sido exploradas en la actualidad.

Tabla 19. Matriz de estrategias del Océano Azul y Rojo 1

Estrategias del océano rojo	Estrategias del océano azul
Ampliar la participación en el mercado	Involucrarse en mercados nunca explorados
Buscar eliminar a la competencia	Volver a la competencia un factor mínimo de riesgo para la empresa
Trabajar sobre la demanda ya existente	Buscar una nueva demanda en el mercado
Desarrollar estrategias de ventas basadas en mejorar lo hecho por la competencia	Desarrollar sistemas o estrategias que con las cuales se construyan valores agregados que marquen la diferencia con la competencia

Fuente: Los autores

En los océanos rojos las empresas tienen un límite definido debido a que las estrategias están perfectamente definidas, son conocidas por la competencia las cuales tienen a su vez las mismas ideas de superación teniendo como objetivo principal arrebatarle participación en el mercado a la competencia.

El aumento de la competencia provoca que el beneficio y el crecimiento empiecen a disminuir ya que la participación de otros rivales empiezan a superar la participación del mercado que se puede ganar en un determinado periodo de tiempo, los productos ofrecidos se estandarizan al máximo tornándose en una competencia sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos)

Los océanos azules por el contrario buscan hacer la diferencia buscando explorar nuevos mercados en áreas que nunca han sido explotadas o difíciles de acceder, las cuales generan oportunidades de crecimiento rentables que aumenten la participación en el mercado, los ingresos llevando a la competencia a una amenaza sin relevancia.

Las mayoría de las estrategias de los océanos azules surgen después de llevar al límite las estrategias del océano rojo es decir cuando el objetivo que se esperaba buscar se alcanzó y se necesita agregar más valor a las estrategias para poder ser más competitivos y rentables.

El establecimiento comercial MAS QUE MASCOTAS ha optado por iniciar el desarrollo de estrategias del océano azul que lleven al establecimiento comercial a un nivel mayor de rentabilidad y competencia en el mercado.

Tabla 20. Estructura para el Desarrollo de Estrategias para el océano Azul

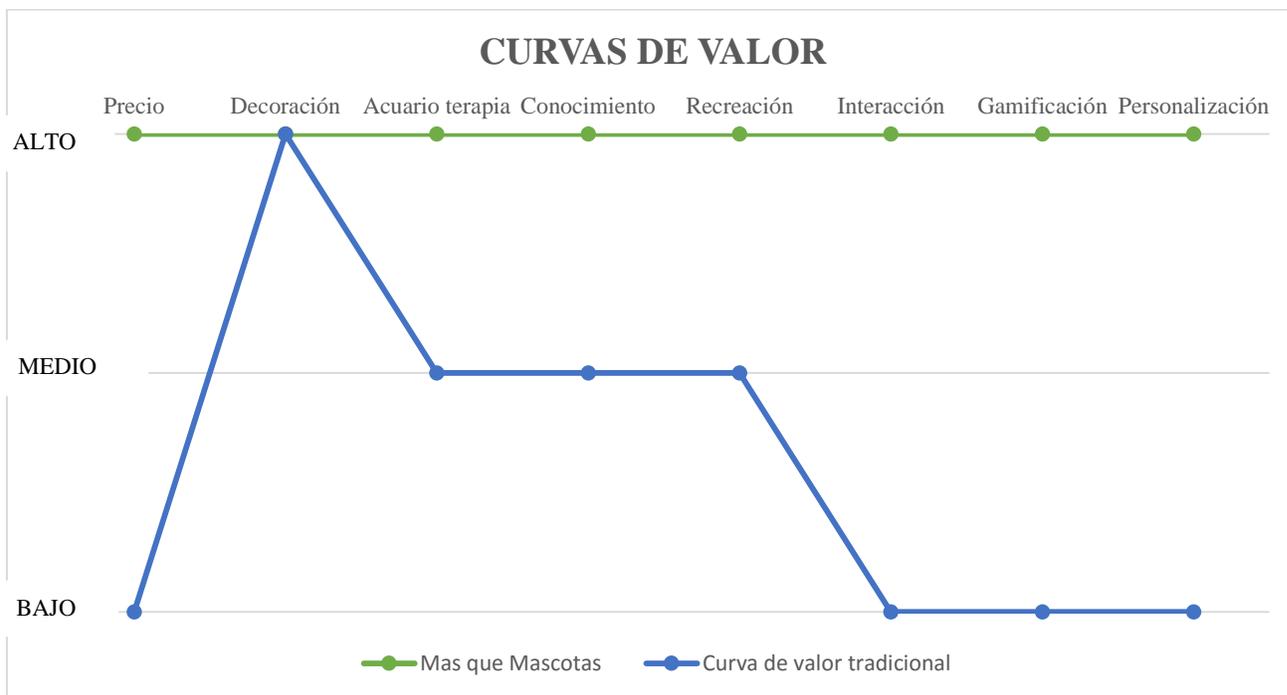
<p style="text-align: center;"><b>ELIMINAR</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Acuarios basicos.</p> </div>	<p style="text-align: center;"><b>INCREMENTAR</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Acuarios personalizados. Conocimiento. Acuarioterapia. Recreación</p> </div>
<p style="text-align: center;"><b>REDUCIR</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Acuarios no personalizados.</p> </div>	<p style="text-align: center;"><b>CREAR</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Interacción Gamificación</p> </div>

Fuente: Los autores

Para el desarrollo de la nueva estrategia se deben eliminar los acuarios básicos, al no ser parte de la transformación que se va a tener, también es importante incrementar la venta de acuarios personalizados de acuerdo al cliente, ya sean colegios, hoteles o empresas, se deben reducir los acuarios no personalizados, todo esto para la creación de acuarios interactivos con todo el concepto de gamificación.

Se realiza una curva de valor con la competencia, en que se identifican aspectos comunes y diferenciadores, identificando lo siguiente:

Ilustración 27. Curva de valor



Fuente: Los autores

Los aspectos relacionados en la curva de valor son los del establecimiento comercial Más que mascotas en comparación con los establecimientos tradicionales, son los siguientes:

1. El precio es mayor en más que mascotas debido al incremento que se va a tener en costos con los nuevos acuarios, así que la curva de valor tradicional tiene un punto a favor.
2. La decoración es alta para ambos, por lo que es algo relevante para la venta de un acuario al resaltar colores y dar un toque de personalidad del cliente.
3. La acuario terapia desde el punto de vista de relajación para los establecimientos comerciales es media y para más que mascotas es alta colocar música que puede cambiar de acuerdo a los movimientos realizados dentro del acuario.

4. La divulgación de todos los temas relacionados con acuarios y peces serán de amplia comunicación los clientes para el caso de más que mascotas, entregando instructivos sobre el manejo de los acuarios y la convivencia y cuidado de los peces.
5. La recreación es media para la curva tradicional, debido a que no se tiene todo el concepto de gamificación para hacer que los clientes se diviertan con sus acuarios como por ejemplo al ver cómo cambian los colores o su intensidad.
6. La interacción es algo que se va a desarrollar en más que mascotas al acercarse al acuario y que con solo un movimiento cambien los colores o se encienda la música.
7. La gamificación en más que mascotas tiene relación con todo lo mencionado anteriormente al poder interactuar con el acuario, oír música, cambio de colores y juegos. Esto aumenta la recreación.
8. La personalización se da al tener acuarios, de acuerdo a las especificaciones de los clientes, cumpliendo con lo requerido y así identificarse con este.

Los aspectos diferenciadores son altos, esto se debe al enfoque de gamificación por lo que se pueden utilizar métodos como son: que al darle comida a los peces cambien los colores del acuario, que al acercarse aumenta la intensidad de la luz del acuarios, en el caso de los colegios que se pueda tener información del mundo de los peces al alimentarlos o cuando se toque el acuario, en los hoteles que sea una actividad lúdica alimentarlos, cambiando de colores y música, también los acuarios van a ser entregados con instrucciones para su adecuado manejo.

La implementación de esta propuesta depende del gerente de más que mascotas. Se realizan reuniones con los proveedores: acuarios el cristal encargados del diseño personalizado de acuarios, jara pets de accesorios y nuestro aliado de instalaciones eléctricas y diseño electrónicos, con ellos se revisa la viabilidad de un acompañamiento para el desarrollo del nuevo producto.

## 7.9 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla 21. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

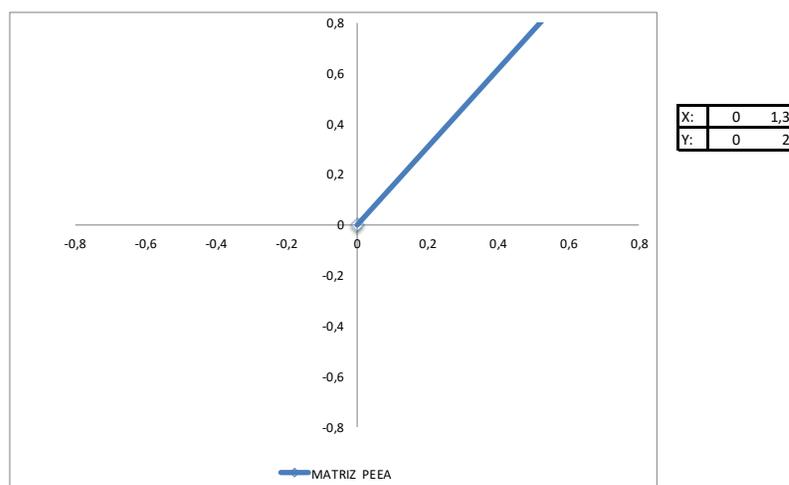
Fortaleza financiera	Calificación
Capital de trabajo	6
Tasa de retorno	5
Flujos de efectivo	6
Utilidades	5
Endeudamiento	5
	5,4

Fortaleza Industrial	Calificación
Potencial de crecimiento	7
Productividad	3
Facilidad de ingreso al mercado	4
Conocimiento tecnológico	5
Innovación de productos	5
	4,80

Ventaja Competitiva	Calificación
Participación de mercado	-5
Lealtad de los clientes con la marca	-5
Control sobre proveedores	-4
Calidad de productos y servicios	-2
Portafolio de productos y servicios	-3
Ciclo de vida del producto en el mercado	-2
	-3,50

Estabilidad ambiental	Calificación
Elasticidad precio-demanda	-2
Barreras de ingreso al mercado	-6
Cambios tecnológicos	-5
Precio competitiva	-2
Aumento de la inflación	-2
	-3,40

Fuente: Los autores



Fuente: Los autores

Es una herramienta basada en cuatro cuadrantes, los cuales permiten determinar qué tipo de estrategia se debe implementar para alcanzar los objetivos.

De acuerdo a la información suministrada por la gráfica, es evidente que el tipo de estrategia a seleccionar por el establecimiento comercial sea tipo intensiva. Como resultado la dirección del vector lo ubica en el eje x a 1,3 del origen y en el eje Y a 2 del origen, situados en el cuadrante superior derecho.

Estas estrategias requieren fortalecer la penetración del mercado, el desarrollo del mercado y del producto. Para esto se realiza un análisis de las estrategias identificadas de la matriz FODA, indicando su relación, de acuerdo a esto se establece lo siguiente:

Tabla 22. Estrategias de la Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Estrategias	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto
Abarcar un mercado más amplio de acuerdo a los segmentos de mercado y propuesta de ventas	x		
Establecer una pagina web, publicitada por las diferentes redes sociales que permita mejorar los canales comunicación con el cliente		x	
Adquisición de un software para el manejo eficiente de las operaciones del establecimiento comercial	x	x	
Crear una red de distribución para la promoción de productos en diferentes ciudades de mayor demanda demanda y poca cobertura	x	x	
Capacitación de servicio al cliente y software TPC comercios	x	x	
Realizar reuniones de motivación para el plan de ventas con el personal del establecimiento comercial	x		
Implementación de indicadores de gestión por areas que ayuden a una pleneación eficaz	x	x	x
Direccionar portafolio de productos en nuevas tendencias de acuarios			x
Establecer campañas sobre el cuidado y salud de los diferentes tipos de mascotas para evitar la transmisión de enfermedades	x		
Establecer un eficiente control de inventario	x		
Establecer planes de innovación y diferenciación de acuerdo a la investigación de mercado	x	x	
Realizar un plan para la aplicación de Merchandising	x	x	
Uso del concepto de gamificación para la comercialización de acuarios en sectores empresariales, educativos y turísticos (MATRIZ DEL OCEANO AZUL)	x	x	x

Fuente: Los autores

Con esto se puede concluir que de acuerdo a los factores internos y externos establecidos y el cruce que se realizó con la matriz FODA, se construyen estrategias intensivas que promueven en el establecimiento comercial la penetración del mercado, el desarrollo del mercado y del producto.

El establecimiento comercial con estas estrategias busca incrementar la participación de los productos y servicios, con un buen mercadeo. Se deben enfocar los recursos a la publicidad, promoción de artículos, según el inventario.

La proyección de la red de mercado a nivel nacional. Introduciendo sus servicios inicialmente en las principales ciudades del País. Actualmente comercializa por medio de mercado libre y Facebook, en ciudades como Buga, Medellín y Bogotá.

Las investigaciones de mercado, en búsqueda de productos y servicios innovadores, con los diferentes tipos de clientes y claridad en sus necesidades, aumentaran su satisfacción y generara el aumento de las ventas.

### **7.10 Matriz evaluación interna externa (EI)**

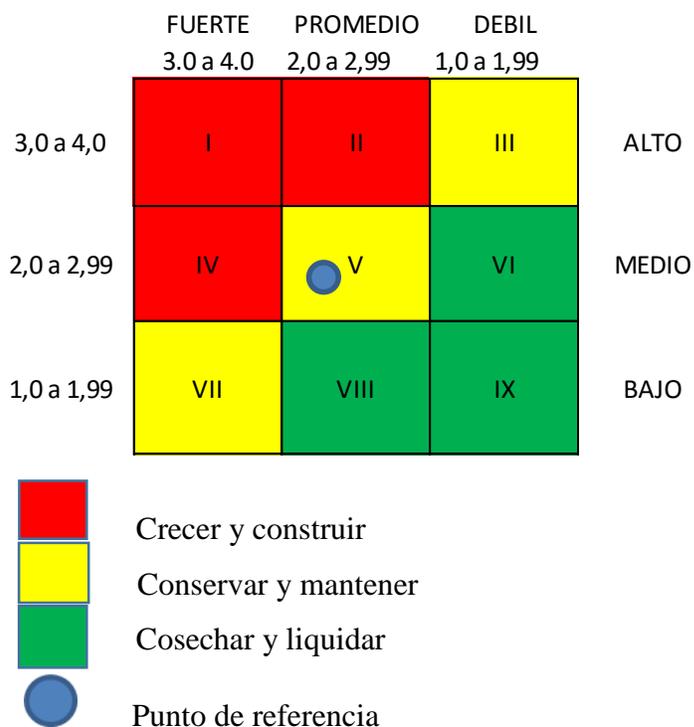
Puntajes de valor totales de la matriz EFI: 2,1

Sobre el eje x.

Puntajes de valor totales de la matriz EFE: 2,2

En el eje y.

Ilustración 28. Matriz Evaluación Interna Externa (EI)



Fuente: Los autores

La Matriz EI ubica el estado de una empresa en un diagrama de 9 cuadrantes, brindando datos básicos para la elección de buenas estrategias, que encaminen la ruta del direccionamiento estratégico en el establecimiento comercial.

El resultado del establecimiento comercial es en conservar y mantener, teniendo en cuenta que las estrategias establecidas son las intensivas, se evidencia nuevamente que la penetración del mercado y el desarrollo del producto son claves para el crecimiento del establecimiento comercial.

### 7.11 Matriz de la Planeación Estratégica (MPEC)

- 1= SIN ATRACTIVO
- 2= ALGO ATRACTIVO
- 3= + O - ATRACTIVO
- 4= MUY ATRACTIVO

Abarcar un mercado más amplio de acuerdo a los segmentos de mercado y propuesta de ventas

Establecer una pagina web, publicitada por las diferentes redes sociales que permita mejorar los canales comunicación con el cliente

Crear una red de distribución para la promoción de productos en diferentes ciudades se tiene demanda y poca cobertura

Capacitación de servicio al cliente y software TPC comercios

Realizar reuniones de motivación para el plan de ventas con el personal del establecimiento comercial

FACTORES CLAVES		
ITEM	OPORTUNIDADES EFE	VALOR
1	Incremento en la expectativa de vida y crecimiento de matrimonios sin hijos	0,1
2	Propiedad horizontal como opción de vivienda	0,1
3	Aumento en la demanda de mascotas y de productos y servicios relacionados	0,0
4	La ayuda de las mascotas en tratamientos médicos	0,0
5	Concientización de un mejor trato a las mascotas	0,0
6	La apertura de los tratados de libre comercio con Europa y USA	0,1
7	Falta de espacios en la ciudad para el mantenimiento de una mascota	0,1
8	Desarrollo de plataformas para negocios a través de internet	0,1
9	Sistemas de información para la administración del establecimiento y las relaciones con el cliente (PQR)	0,1
10	Comunicación e información a los clientes actuales y potenciales	0,0

PA	PTA								
4	0,21	2	0,11	2	0,11	1	0,05	1	0,05
3	0,16	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
4	0,11	3	0,08	3	0,08	4	0,11	1	0,03
4	0,15	3	0,11	3	0,11	4	0,15	1	0,04
2	0,09	3	0,13	3	0,13	4	0,18	1	0,04
3	0,39	1	0,13	3	0,39	2	0,26	1	0,13
2	0,13	1	0,07	2	0,13	1	0,07	1	0,07
4	0,26	5	0,33	4	0,26	3	0,20	1	0,07
3	0,39	4	0,53	4	0,53	4	0,53	1	0,13
3	0,13	5	0,22	4	0,18	3	0,13	1	0,04

AMENAZAS EFE		
ITEM	AMENAZAS EFE	VALOR
1	Enfermedades que puedan transmitir las mascotas al ser humano.	0,09
2	Falta de espacios en la ciudad para el mantenimiento de una mascota	0,07
3	La inflación provoca aumento desmesurado de los precios y por ende la disminución de la demanda de productos que no pertenecen a la canasta familiar.	0,09
4	La apertura de los tratados de libre comercio con Europa y EEUU	0,09
5	Comportamiento de la competencia	0,02
<b>TOTAL EFE</b>		<b>1,00</b>

PA	PTA								
4	0,35	1	0,09	1	0,09	3	0,26	1	0,09
2	0,13	1	0,07	2	0,13	1	0,07	1	0,07
3	0,26	1	0,09	3	0,26	1	0,09	1	0,09
3	0,26	1	0,09	3	0,26	2	0,18	1	0,09
3	0,06	3	0,06	4	0,08	3	0,06	1	0,02

- 1= SIN ATRACTIVO
- 2= ALGO ATRACTIVO
- 3= + O - ATRACTIVO
- 4= MUY ATRACTIVO

Abarcar un mercado más amplio de acuerdo a los segmentos de mercado y propuesta de ventas

Establecer una pagina web, publicitada por las diferentes redes sociales que permita mejorar los canales comunicación con el cliente

Crear una red de distribución para la promoción de productos en diferentes ciudades se tiene demanda y poca cobertura

Capacitación de servicio al cliente y software TPC comercios

Realizar reuniones de motivación para el plan de ventas con el personal del establecimiento comercial

**FACTORES CLAVES**

PA PTA

PA PTA

PA PTA

PA PTA

PA PTA

ITEM	FORTALEZAS EFI	VALOR
1	Instalaciones adecuadas las cuales garanticen un establecimiento comercial competitivo que cumpla con los estándares para el mantenimiento de las mascotas	0,10
2	Personal calificado para el cuidado y comercialización de mascotas y sus productos	0,05
3	Uso de plataformas electrónicas para la comercialización de productos	0,05
4	Competitividad en los precios de los productos y servicios para mascotas.	0,07
5	Portafolio de productos y servicios para mascotas	0,06
	Compromiso de la dirección	0,04
	Estructura organizacional clara en sus funciones	0,12

	DEBILIDADES EFI	VALOR
1	Perfilación de los clientes que ayudaría a realizar estrategias en busca de mejoras de productos o servicio.	0,05
2	Uso ineficiente del sistema de información del establecimiento comercial impide la toma de decisiones	0,08
3	Motivación del personal, clima organizacional que indique los puntos a mejorar y tener en cuenta y delegación de autoridad.	0,14
4	Planeación eficaz	0,05
5	Deficiente investigación de mercados, información de la competencia, pruebas de mercado y garantías.	0,06
6	Baja participación en el mercado de las mascotas	0,06
7	Necesidades y expectativas de los clientes	0,06
	<b>TOTAL EFI</b>	<b>1,00</b>

3 0,29

1 0,10

4 0,39

3 0,29

4 0,39

3 0,15

1 0,05

3 0,15

4 0,19

2 0,10

3 0,15

4 0,19

4 0,19

3 0,15

1 0,05

3 0,22

3 0,22

4 0,29

3 0,22

1 0,07

3 0,17

4 0,23

4 0,23

3 0,17

1 0,06

3 0,13

4 0,18

4 0,18

3 0,13

4 0,18

3 0,35

2 0,23

3 0,35

3 0,35

4 0,46

4 0,21

5 0,26

3 0,16

3 0,16

1 0,05

3 0,25

2 0,17

4 0,33

4 0,33

1 0,08

2 0,29

2 0,29

2 0,29

3 0,43

4 0,58

3 0,16

3 0,16

3 0,16

3 0,16

3 0,16

3 0,19

5 0,32

4 0,26

3 0,19

1 0,06

3 0,17

5 0,29

3 0,17

3 0,17

2 0,12

3 0,17

4 0,23

4 0,23

3 0,17

2 0,12

4,69

3,80

4,69

4,32

3,04

PA: Puntaje del grado de atracción  
 PTA: Puntaje total del grado de atracción

- 1= SIN ATRACTIVO
- 2= ALGO ATRACTIVO
- 3= + O - ATRACTIVO
- 4= MUY ATRACTIVO

Direccionar portafolio de productos en nuevas tendencias de acuarios

Establecer campañas sobre el cuidado y salud de los diferentes tipos de mascotas para evitar la transmisión de enfermedades

Establecer un eficiente control de inventario

Establecer planes de innovación y diferenciación de acuerdo a la investigación de mercado

Realizar un plan para la aplicación de Merchandising

FACTORES CLAVES		
ITEM	OPORTUNIDADES EFE	VALOR
1	Incremento en la expectativa de vida y crecimiento de matrimonios sin hijos	0,1
2	Propiedad horizontal como opción de vivienda	0,1
3	Aumento en la demanda de mascotas y de productos y servicios relacionados	0,0
4	La ayuda de las mascotas en tratamientos médicos	0,0
5	Concientización de un mejor trato a las mascotas	0,0
6	La apertura de los tratados de libre comercio con Europa y USA	0,1
7	Falta de espacios en la ciudad para el mantenimiento de una mascota	0,1
8	Desarrollo de plataformas para negocios a través de internet	0,1
9	Sistemas de información para la administración del establecimiento y las relaciones con el cliente (PQR)	0,1
10	Comunicación e información a los clientes actuales y potenciales	0,0

PA	PTA
----	-----

3	0,16
---	------

2	0,11
---	------

2	0,11
---	------

3	0,16
---	------

2	0,11
---	------

2	0,11
---	------

1	0,05
---	------

2	0,11
---	------

4	0,21
---	------

2	0,11
---	------

3	0,08
---	------

3	0,08
---	------

4	0,11
---	------

4	0,11
---	------

3	0,08
---	------

2	0,08
---	------

3	0,11
---	------

3	0,11
---	------

4	0,15
---	------

4	0,15
---	------

3	0,13
---	------

4	0,18
---	------

3	0,13
---	------

2	0,09
---	------

3	0,13
---	------

3	0,39
---	------

2	0,26
---	------

4	0,53
---	------

4	0,53
---	------

4	0,53
---	------

1	0,07
---	------

2	0,13
---	------

1	0,07
---	------

3	0,20
---	------

3	0,20
---	------

3	0,20
---	------

3	0,20
---	------

1	0,07
---	------

3	0,20
---	------

4	0,26
---	------

3	0,39
---	------

3	0,39
---	------

4	0,53
---	------

4	0,53
---	------

4	0,53
---	------

3	0,13
---	------

3	0,13
---	------

4	0,18
---	------

4	0,18
---	------

4	0,18
---	------

AMENAZAS EFE		
ITEM	AMENAZAS EFE	VALOR
1	Enfermedades que puedan transmitir las mascotas al ser humano.	0,09
2	Falta de espacios en la ciudad para el mantenimiento de una mascota	0,07
3	La inflación provoca aumento desmesurado de los precios y por ende la disminución de la demanda de productos que no pertenecen a la canasta familiar.	0,09
4	La apertura de los tratados de libre comercio con Europa y EEUU	0,09
5	Comportamiento de la competencia	0,02
<b>TOTAL EFE</b>		<b>1,00</b>

3	0,26
---	------

2	0,18
---	------

1	0,09
---	------

3	0,26
---	------

2	0,18
---	------

2	0,13
---	------

1	0,07
---	------

2	0,13
---	------

3	0,20
---	------

3	0,20
---	------

1	0,09
---	------

2	0,18
---	------

4	0,35
---	------

4	0,35
---	------

4	0,35
---	------

4	0,35
---	------

2	0,18
---	------

4	0,35
---	------

4	0,35
---	------

4	0,35
---	------

4	0,08
---	------

3	0,06
---	------

2	0,04
---	------

3	0,06
---	------

4	0,08
---	------

- 1= SIN ATRACTIVO
- 2= ALGO ATRACTIVO
- 3= + O - ATRACTIVO
- 4= MUY ATRACTIVO

Direccionar portafolio de productos en nuevas tendencias de acuarios

Establecer campañas sobre el cuidado y salud de los diferentes tipos de mascotas para evitar la transmisión de enfermedades

Establecer un eficiente control de inventario

Establecer planes de innovación y diferenciación de acuerdo a la investigación de mercado

Realizar un plan para la aplicación de Merchandising

**FACTORES CLAVES**

PA	PTA
----	-----

PA	PTA
----	-----

PA	PTA
----	-----

PA	PTA
----	-----

PA	PTA
----	-----

ITEM	FORTALEZAS EFI	VALOR
1	Instalaciones adecuadas las cuales garanticen un establecimiento comercial competitivo que cumpla con los estándares para el mantenimiento de las mascotas	0,10
2	Personal calificado para el cuidado y comercialización de mascotas y sus productos	0,05
3	Uso de plataformas electrónicas para la comercialización de productos	0,05
4	Competitividad en los precios de los productos y servicios para mascotas.	0,07
5	Portafolio de productos y servicios para mascotas	0,06
	Compromiso de la dirección	0,04
	Estructura organizacional clara en sus funciones	0,12

3	0,29
---	------

2	0,19
---	------

4	0,39
---	------

2	0,19
---	------

4	0,39
---	------

3	0,15
---	------

3	0,15
---	------

4	0,19
---	------

2	0,10
---	------

4	0,19
---	------

4	0,19
---	------

3	0,15
---	------

3	0,15
---	------

4	0,19
---	------

3	0,15
---	------

4	0,29
---	------

2	0,15
---	------

3	0,22
---	------

4	0,29
---	------

3	0,22
---	------

4	0,23
---	------

3	0,17
---	------

4	0,23
---	------

4	0,23
---	------

4	0,23
---	------

3	0,13
---	------

3	0,13
---	------

3	0,13
---	------

4	0,18
---	------

4	0,18
---	------

2	0,23
---	------

2	0,23
---	------

3	0,35
---	------

4	0,46
---	------

2	0,23
---	------

ITEM	DEBILIDADES EFI	VALOR
1	Perfilación de los clientes que ayudaría a realizar estrategias en busca de mejoras de productos o servicio.	0,05
2	Uso ineficiente del sistema de información del establecimiento comercial impide la toma de decisiones	0,08
3	Motivación del personal, clima organizacional que indique los puntos a mejorar y tener en cuenta y delegación de autoridad.	0,14
4	Planeación eficaz	0,05
5	Deficiente investigación de mercados, información de la competencia, pruebas de mercado y garantías.	0,06
6	Baja participación en el mercado de las mascotas	0,06
7	Necesidades y expectativas de los clientes	0,06
<b>TOTAL EFI</b>		<b>1,00</b>

4,50
------

3,89
------

4,67
------

5,36
------

5,04
------

PA: Puntaje del grado de atracción  
 PTA: Puntaje total del grado de atracción

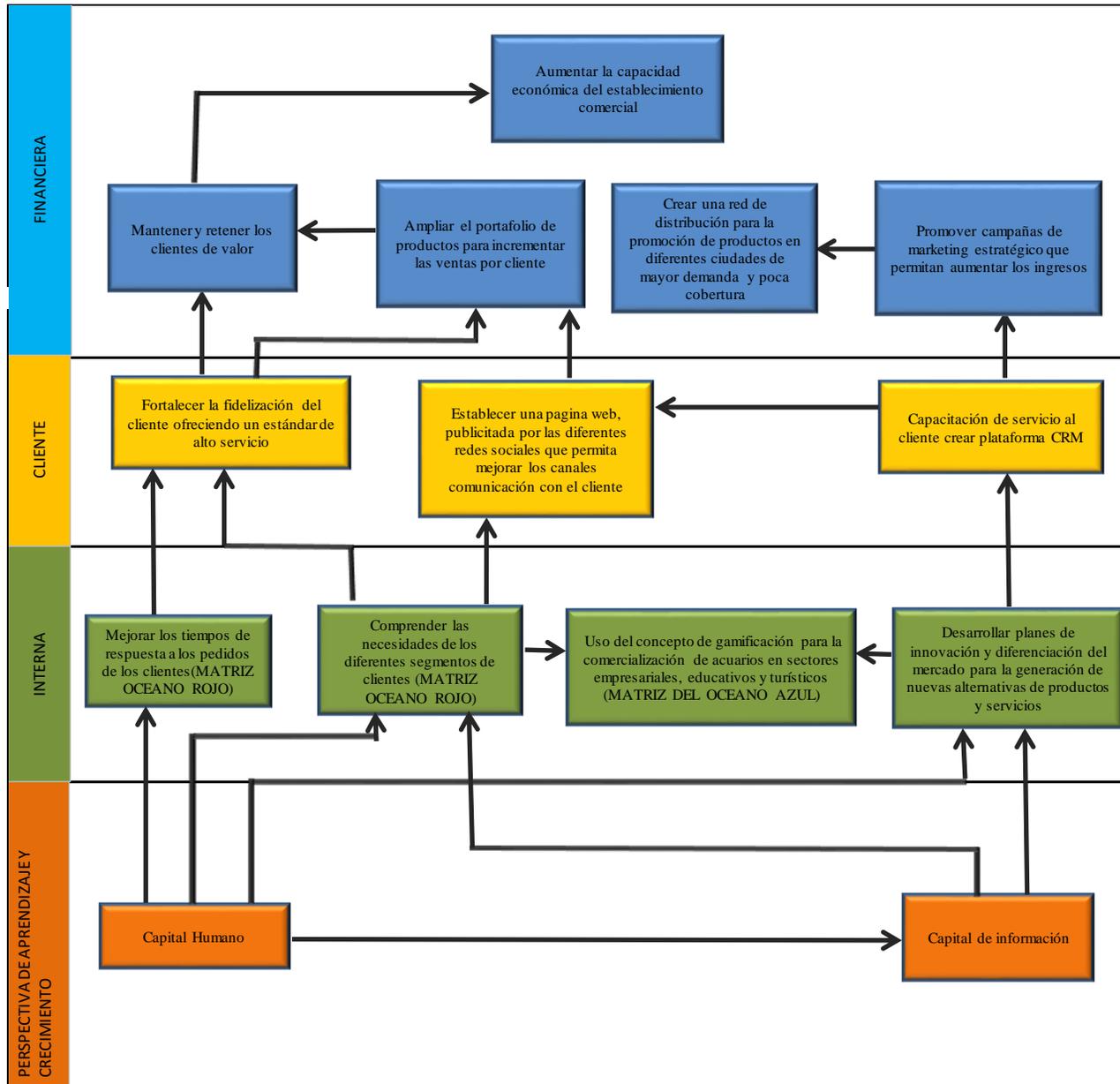
Esta Matriz califica las estrategias para brindar prioridad, de acuerdo al puntaje obtenido, después de un análisis, de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, facilitando así el uso correcto de las estrategias establecidas.

Con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores claves de éxito, críticos, externos e internos.

## **7.12 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BALANCED SCORE CARD**

Como elemento adicional se incluye el Balances Score Card que es una herramienta de evaluación y control de evaluación estratégica, permitiendo la medición de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Perspectivas		Objetivos estratégicos	Mediciones estratégicas	Objetivos
PERSPECTIVA FINANCIERA		Mantener y retener los clientes de alto valor	Identificar clientes de valor Ingresos por clientes de valor	30% clientes de valor 100% retención de clientes
		Ampliar el portafolio de productos para incrementar las ventas por cliente	Realizar un estudios de posibles productos o servicios nuevos Ingresos por segmento objetivo	30% productos y servicios
		Promover campañas de marketing estratégico que permitan aumentar ingresos	Plan de Merchandising Red de distribución de productos	70% de cumplimiento
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		Fortalecer la fidelización del cliente ofreciendo un estandar alto de servicio al cliente	Capacitación de servicio al cliente Crear plataforma CRM	100% ejecución
PERSPECTIVA INTERNA	Administración de clientes	Comprender las necesidades de los diferentes segmentos de clientes	Análisis de nichos de mercado	30% de participación en el mercado
	Administración de productos y servicio	Desarrollar planes de innovación y diferenciación de mercado para la generación de nuevas alternativas de productos y servicio	Estudio de productos y servicios diferenciadores Investigación tendencias de acuarios	20% de productos innovadores
	Administración de operaciones	Mejorar el tiempo de respuesta a los pedidos de los clientes	Control de Inventarios Medición en horas de tiempo de respuesta por pedido realizado	Nacional 24 horas - cali 1 hora
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital humano	Promover el desarrollo de capacitaciones y bienestar del talento humano	Capacitación software TPC comercios	100%
	Capital de información	Generar canales información internos y externos para mejor operación del establecimiento	Página Web Campañas del cuidado de las mascotas	100%



CODIGO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERSPECTIVA	FORMULA	META 2016	META 2017	META 2018	RESPONSABLE	FRECUENCIA	OBSERVACIONES
F01	Porcentaje de clientes de Valor	FINANCIERA	$\frac{\# \text{ de clientes de valor}}{\# \text{ Total de clientes}}$	15%	20%	30%	JEFE DE VENTAS	MENSUAL	
F02	Porcentaje participación de los ingresos de clientes de valor	FINANCIERA	$\frac{\text{Ingresos de ventas clientes de valor}}{\text{Ingresos totales}}$	15%	30%	50%	JEFE DE VENTAS	MENSUAL	
F03	Porcentaje de Productos / Servicios mejorados	FINANCIERA	$\frac{\# \text{ de Productos\_Servicios mejorados}}{\# \text{ Productos\_Servicios Totales}}$	20%	30%	40%	GERENTE	MENSUAL	
F04	Porcentaje de Productos_Servicios nuevos	FINANCIERA	$\frac{\# \text{ de Productos\_Servicios nuevos}}{\# \text{ Productos\_Servicios propuestos}}$	100%	100%	100%	GERENTE	SEMESTRAL	Para el primer año se proponen al menos dos nuevos(2) Productos_Servicios; para el segundo año la propuesta es de cinco (5)
C01	Porcentaje de capacitaciones en servicio al cliente programadas	CLIENTES	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ capacitaciones programadas}}$	100%	100%	100%	GERENTE	SEMESTRAL	Se planea para el primer año tres (3) y para el segundo cinco (5)
I01	Porcentaje de aumento en la participación en el mercado	INTERNA	$\frac{(\text{Participación en el mercado local en el mes actual} - \text{Participación en el mercado local en el mes anterior}) * 100}{\text{Participación en el mercado local en el mes anterior}}$	5%	7%	10%	GERENTE	SEMESTRAL	
I02	Porcentaje de aumento de productos innovadores	INTERNA	$\frac{(\text{numero de productos innovadores} / \text{numero total de productos}) - (\text{numero de productos innovadores} / \text{numero total de productos}) \text{ anterior}}{\text{numero total de productos}}$	5%	7%	10%	JEFE DE COMPRAS	SEMESTRAL	
I03	control de entrega de los productos vendidos a domicilio a nivel nacional 24 horas en Cali 1 hora	INTERNA	$\frac{(\text{numero de productos enviados en un tiempo} < \text{o igual a 24 horas a nivel nacional} / \text{numero total de productos enviados}) - (\text{numero de productos enviados en un tiempo} < \text{o igual a 1 hora en Cali} / \text{numero total de productos enviados})}{\text{numero total de productos enviados}}$	70%	80%	90%	JEFE DE BODEGA	MENSUAL	
A01	Porcentaje de capacitaciones en software programadas	APRENDIZAJE	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ capacitaciones programadas}}$	100%	100%	100%	GERENTE	SEMESTRAL	Se planea para el primer año tres (3) y para el segundo cinco(5)
A02	Porcentaje de creación de paginas web sobre el cuidado de las mascotas	APRENDIZAJE	$\frac{\# \text{ de paginas web creadas}}{\# \text{ numero de paginas web pronosticadas a crear}}$	100%	100%	100%	JEFE DE VENTAS	ANUAL	

## 8. CONCLUSIONES

Para mantener ventajas competitivas y un crecimiento constante, se proponen estrategias intensivas y de océano azul, las cuales deben ser implementadas con planes a corto y largo plazo, para el desarrollo de esto se necesita el compromiso de la gerencia.

Siguiendo las teorías económicas que una empresa debe competir primero en los mercados locales, las empresas pueden tomar como un concepto valido fortalecer su posición en la curva de valor tradicional, para después hacer la transición. Lo que se pudo observar es que lo anterior es una forma cultural de asumir riesgos en el desarrollo de los negocios.

El trabajo de campo mostro que las decisiones en el direccionamiento es un compromiso de la gerencia, mientras que las estrategias, planes, programa y proyectos comprometen otros niveles.

Una empresa antes de iniciar la etapa de generación de estrategias, debe tener antes claridad sobre el direccionamiento estratégico, pero es algo a lo que no le dedican el tiempo suficiente los gerentes.

El direccionamiento muestra que orienta al gerente en mostrar el tipo de estrategias que la empresa necesita.

La necesidad de generar una nueva demanda para el negocio, hizo que la gerencia apreciara metodologías que faciliten ese objetivo.

Las estrategias de océano azul en el largo plazo y un mercado de competencia perfecto terminan convirtiéndose en estrategias de océano rojo, lo cual significa que el reto es estar a la vanguardia.

## 9. RECOMENDACIONES

Se recomienda afinar la cadena de valor con expertos con enfoque multidisciplinario que responda a las estrategias de océano azul.

Los gerentes deben entender que la experimentación debe hacer parte del desarrollo del negocio. Por ejemplo cuando hablamos de interactividad o gamificación se cae en el campo de diseño de experimentos propuestos en el campo de la ingeniería, para maximizar la probabilidad de éxito de las nuevas propuestas.

Los gerentes deben dedicar suficiente tiempo en reflexionar sobre la construcción de la matriz de evaluación de factores externos, para garantizar que el vector de direccionamiento estratégico quede bien formulado.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Abarca V, Cecilia Perret P. Comité de Infecciones Emergentes. Sociedad Chilena de Infectología. [Internet] Disponible en:  
<http://veterinarioadomi.webcindario.com/recomendaciones.pdf>. Acceso 28 de Enero 2016
- AFP. (2013). Latinoamericanos quieren más a su mascota que a su mejor amigo. *ADN*.
- Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Aquino, U. S. (2005). En *Gerencia Planeación y Estrategia*.
- Ávila EG. (30 de 04 de 2007). *Tavet*. Obtenido de Historia de la evolución y domesticación del perro: <http://tavet.com/modules.php?names=News&file=article&sid=10>
- Baraybar, F. A. (2010). *Cuadro de mando integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: Esic Editorial.
- Carlos, O. H. (1996). *Analisis Administrativos*.
- Cedento. (1998). *Fundamentos de comportamieto organizacional*.
- Correa, J. (23 de Julio de 2016). Un censo canino reveló que en Bogotá hay un perro por cada diez personas. *El Tiempo*.
- Coulter. (2005). *Administración*.
- David Norton, R. K. (2009). El Cuadro de Mando Integral. En R. K. David Norton, *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- David, F. R. (2003). *Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 5-8). México: Pearson Educación.
- Delgado, J. V. (2015). *Planificando estratégicamente*. California: Windmills International Editions.

Diario del Huila. (28 de 01 de 2015). El negocio de las mascotas se incrementa en Colombia. *Diario del Huila*.

Dinero. (2015). La comida para perros se vende como pan caliente. *Dinero*.

Dinero. (2016). El comercio electrónico atraviesa su mejor momento en Colombia. *Dinero*.

Educación, P. (1991). *Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento*.

El espectador. (28 de Enero de 2015). En seis de cada 10 hogares Colombianos hay mascotas. *El espectador*.

El Meridiano. (10 de 11 de 2013). Peces antiestrés, una forma de vida. *El Meridiano*.

El País. (2 de 02 de 2014). La vida de los Dinky: parejas que no aspiran a tener hijos. *El País*.

Elena, V. Q. (2006). *Calidad y Servicio*. Bogota.

Fernandez Sanchez, E., Montes Peón, J. M., & Vasquez Ordas, C. J. (1997). *La Competitividad de la Empresa*. Oviedo: Servicio de Publicaciones. Universidad de Oviedo.

Ferran, T. (2015). *Gamificación fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: UOC.

Garzon, R. L. (2014). Mascotas tienen a tope producción de alimentos balanceados. *EL TIEMPO*.

Gimenez, J. F. (2004). *estructura organizacional para la empresa mediana, fabricante de estructura metalica*. nuevo leon, mexico.

Gonzalo Caballero, M., & Freijeiro Álvarez, A. B. (2010). *Dirección Estratégica de la Pyme*. España: Ideaspropias Editorial.

Hernandez, C. (1996). *Análisis Administrativo*. Costa Rica: universidad Estatal a distancia.

Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

HSB Noticias. (02 de 04 de 2016). El colombiano promedio aumentó gastos para sus mascotas, a través de Internet. *HSB Noticias*.

John, J. S. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica. En J. S. John, *Fundamentos de la dirección estratégica* (pág. 69). Madrid: Copyright.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. En G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, *Dirección estratégica* (pág. 10). Madrid: Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.

La Republica. (2012). *Fenalco*. Recuperado el 09 de 2015, de Fenalco:  
<http://www.fenalco.com.co/contenido/934>

La Republica. (2012). *Fenalco*. Recuperado el 09 de 2015, de Fenalco:  
<http://www.fenalco.com.co/node/934>

Laura Luchini, S. P. (2008). *Perspectivas en acuicultura: Nivel mundial, regional y local*. Dirección de Acuicultura.

Leonardo F Gómez G1, M. E., Camilo G Atehortua H1, e. d., & Sonia C Orozco P1\*, M. E. (2007). La influencia de las mascotas en la vida humana. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 377-386.

López, N. A. (19 de Agosto de 2013). La danza millonaria alrededor de los artículos para mascotas. *Portafolio*.

Mascotas, M. q. (2014). *Informe de Gestión 2014*. cali.

McGinnis, V. (2003). Administración estratégica. En F. R. David, *Administración estratégica* (pág. 66). México: Pearson educación .

Narváez, V. P. (2006). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*.

Nullvalue. (26 de 05 de 2003). Usted y su mascota. *El Tiempo*.

- Oliveros, G. F. (06 de 04 de 2015). Comida para perros y arena de gatos, en el top del e-commerce para mascotas. *La Republica*.
- Portafolio. (15 de 02 de 2015). El mercado de las mascotas mira hacia las mujeres. *Portafolio*.
- Remolins, E. (2010). La primera venta del emprendedor. En E. Remolins, *La primera venta del emprendedor* (pág. 82). Barcelona: Libros de cabecera.
- Rengifo, Z. L. (3 de 06 de 2015). Descubra los beneficios de tener mascotas en la vejez. *El País*.
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para Alta dirección*. Liberty Drive.
- Rivas A, Castro C. (30 de 04 de 2007). *Psicología canina y carácter*. Obtenido de Gorinkai: <http://www.gorinkai.com/webppa/psico.htm#entorno>
- Rivas A, Castro C. (30 de 04 de 2017). *Orígenes y evolución del perro*. Obtenido de Gorinkai: <http://www.gorinkai.com/webppa/historia.htm>
- Robbins. (2005). En *Administración*.
- Robbins, S. (2005). En *administración*.
- Serna Gómez, H. (1997). Gerencia estratégica: Planeación ejecución y control. 5 ed. En H. Serna Gómez, *Gerencia estratégica: Planeación ejecución y control. e ed.* (pág. 31). Bogotá D.C.: 3R Editores.
- Stephen, R. (2002). En *Fundamentos de administración*.
- Territorio marketing. (30 de 09 de 2015). *Territorio marketing*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de <http://territoriomarketing.es/tiendas-online-alimentos-perros/#>
- Toro, I. D. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la información*.
- Torres, M. A. (1999). *Dirección estratégica un enfoque practico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Vaintrub. (1996). *Ncimiento de una empresa*.

Viiton, C. R. (2003). Administración estratégica. En F. R. David, *Administración estratégica* (pág. 61). México : Pearson educación.

