

CONFIGURACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MERCADO DE LAS MASCOTAS  
CASO: EMPRENDIMIENTO HAPPY PETS SALA DE BELLEZA CANINA

ANDREA CAROLINA ROBLEDO RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
CARTAGENA DE INDIAS

2018

CONFIGURACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MERCADO DE LAS MASCOTAS  
CASO: EMPRENDIMIENTO HAPPY PETS SALA DE BELLEZA CANINA

ANDREA CAROLINA ROBLEDO RODRIGUEZ

Trabajo de Grado para optar el título de Magister en Administración

Director

Juan Carlos Robledo Fernández, Ph. D

Doctor en Administración

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
CARTAGENA DE INDIAS

2018

## DEDICATORIA

*Mi tesis la dedico a mi querido Padre Juan Carlos Robledo por su sacrificio y esfuerzo , por darme una carrera y apoyarme en cada uno de mis sueños y creer en mi capacidad, por su confianza en todo este tiempo de estudio, por su absoluta disposición ,escucha y guía sobre las pautas necesarias para lograr los objetivos académicos.*

*A mi querida Madre, Diana Rodríguez por su paciencia y apoyo en todo mi proceso académico, por ser parte de este emprendimiento, mi mano derecha y mi inspiración en esta idea de negocio y mostrarme el camino hacia la superación.*

*Gracias a Dios por permitir llegar hasta este punto en donde todos los esfuerzos se ven recompensados y el fruto del estudio se ve reflejado en la vida personal y profesional.*

*Gracias a todos.*

## CONTENIDO

### Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>15</b>
1.3.1 Justificación Teórica:.....	17
1.3.2 Justificación Metodológica: .....	17
1.3.3 Justificación del Investigador: .....	17
<b>1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>18</b>
1.4.1 Objetivo General: .....	18
1.4.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>1.5 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 TEORÍA GENERAL.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 TEORÍA SUSTANTIVA USADA EN EL PRESENTE ESTUDIO .....</b>	<b>32</b>
2.2.1 Teoría de las Configuraciones Estratégicas .....	32
2.2.2 Teoría de las configuraciones en la perspectiva de Michael Porter.....	37
2.2.2.2 El modelo de la Cadena de Valor .....	51
<b>CAPITULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>58</b>
3.1 ENFOQUE ADOPTADO EN EL PRESENTE TRABAJO DE GRADO .....	58
<b>3.2 CONTEXTO DEL ESTUDIO Y POSICIONAMIENTO EPISTEMOLÓGICO .....</b>	<b>59</b>
3.3 SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS .....	60
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	61
3.5 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	62
3.6 LIMITACIONES Y SESGOS EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	63
<b>CAPITULO 4: RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>65</b>
<b>4.1 CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE MASCOTAS.....</b>	<b>65</b>
4.1.1 Breve historia de las relaciones hombre – mascota.....	67
<b>4.1.2 El mercado de la industria de las Mascotas .....</b>	<b>72</b>
4.1.2.1 El mercado de la industria de las Mascotas a nivel mundial .....	72
4.1.2.2 El mercado de la industria de las mascotas en Colombia.....	78
4.1.2.3 El mercado de la industria de las mascotas en Cartagena y alrededores .....	87
<b>4.2 ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO E INTENSIDAD COMPETITIVA .....</b>	<b>94</b>
4.2.1 Intensidad competitiva del sector una mirada desde las cinco fuerzas de Porter.....	94
4.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: .....	95

4.2.1.2 Amenaza de posibles productos o servicios sustitutos .....	100
4.2.1.3 Poder de Negociación de los Proveedores .....	101
4.2.1.4 Poder de negociación de los clientes .....	101
4.2.1.5 Rivalidad entre competidores existentes .....	102
<b>4.3 ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO EN LA INDUSTRIA DE LAS MASCOTAS .....</b>	<b>110</b>
<b>4.3.1 Caso: Emprendimiento Happy Pets Sala de Belleza Canina .....</b>	<b>114</b>
4.3.1.1 El nacimiento de Happy Pets: Breve historia .....	114
4.3.1.2 La Cadena de Valor de un negocio SPA y Peluquería como Happy Pets .....	122
<b>4.3.2 La Configuración Estratégica de Happy Pets desde la perspectiva de Miles &amp; Snow .....</b>	<b>126</b>
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>130</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>133</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>145</b>

### LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Clientes en las tiendas de mascotas _____	90
Tabla 2. Numero de mascotas de potencial atención para negocios de tiendas especializadas, servicios y productos para uso de mascotas en Cartagena, Turbaco y Arjona _____	91
Tabla 3. Estimación del gasto asociado al cuidado de mascotas en Cartagena, Turbaco y Arjona _	92

### LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de las Cinco Fuerzas para el sector Mascotas en Cartagena y alrededores __	107
Cuadro 2. Equivalencia Semántica de Miles & Snow para negocios SPA Canino _____	127
Cuadro 3. Configuración Estratégica de Miles & Snow _____	<b><i>¡Error! Marcador no definido.</i></b>

### LISTA DE IMAGENES

Imagen 1. Porcentaje de Mascotas en hogares del mundo según tipo de animal _____	73
Imagen 2. Porcentaje de Mascotas en familias por país _____	<b><i>¡Error! Marcador no definido.</i></b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzass _____	42
Figura 2. Cadena de Valor propuesta por McKinsey _____	52
Figura 3. Modelo Cadena de Valor propuesta por Michael Porter _____	54
Figura 4. Modelo Cadena de Valor de Porter – un esquema alternativo _____	55
<i>Figura 5. Principales fases de la investigación</i> _____	<i>61</i>
Figura 6. Aproximación al encadenamiento productivo en el mercado del cuidado de mascotas	112
Figura 7. La Cadena de Valor de un Negocio tipo SPA Canino _____	122
Figura 8. La Cadena de Valor desplegada de un Negocio tipo SPA Canino _____	124

## LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Presupuestos Base del Emprendimiento y Análisis Complementarios</i> _____	<i>145</i>
<i>Anexo 2. TIR Y VPN</i> _____	<i>146</i>

## RESUMEN

Hoy en día las mascotas son consideradas un miembro más de la familia. Y cada día las mascotas son más valoradas y las personas dedican tiempo y dinero para que su perro o gato estén en buenas condiciones de salud e higiene.

El presente estudio de tipo exploratorio se ha focalizado en desarrollar un análisis sobre las configuraciones estratégicas de Miles & Snow en los negocios de la industria de las mascotas, en particular en los negocios TIPO SPA Caninos. El estudio a través de su análisis exploratorio logra ubicar la homologación de las variables de clasificación o factores, además de permitir identificar como se configuran los grupos estratégicos de la industria de las mascotas. El estudio hace una aproximación sobre el encadenamiento productivo del sector y la configuración de la cadena de valor de los negocios tipo SPA Caninos, además, logra poner en evidencia la realidad de las sociedades modernas en cuanto a la tenencia de mascotas y lo que estas están significando en el desarrollo de los núcleos familiares, sociales, y económicos.

## INTRODUCCIÓN

Quien desarrolla amor por las mascotas, ha descubierto uno de los sentimientos más puros y asociados a los afectos. Es adaptar a otro ser y adaptarse a convivir con una especie distinta a la humana. Conexión sin idiomas e intuitiva. Son eternos afectos que no se profesan, incondicionales y absolutos. Desde la perspectiva humana, son los niños que nunca crecen, desde la perspectiva de las mascotas, a lo mejor, somos los eternos amigos para jugar y acompañarse. (Cardozo, 2011).

De acuerdo a lo anterior la tenencia de mascotas ya no solo es un aspecto de compañía y diversión, se trata más de sentir que se cuida de alguien, sentirse seguro, protegido y amado o por terapia. Con el tiempo las mascotas están siendo humanizadas hasta el punto de convertirlas en un miembro más de la familia. Ha tomado tanta fuerza la tenencia de mascotas que ya son muchas empresas como las aseguradoras que están introduciéndose en este sector con seguros médicos y seguros fúnebres para mascotas, incluso empresas están diseñando políticas para que sus colaboradores puedan llevar a su lugar de trabajo. Según un estudio de la Universidad de Virginia Commonwealth hecho en una empresa con más de 550 trabajadores, publicado en el 2012 en la revista *International Journal of Workplace Health Management*, “los perros en el lugar de trabajo pueden hacer una diferencia positiva... Las diferencias en la percepción de estrés entre los días que los perros estuvieron presentes y en los que no estuvieron fueron significativas. En el primer caso, los empleados en su conjunto tuvieron una mayor satisfacción en el trabajo”, afirma el investigador principal Randolph T. Barker, Ph.D., profesor de gestión de la Escuela de Negocios de la universidad. (Rocoto, 2016) . Así mismo, tener mascotas en los lugares de trabajo trae beneficios para la salud física y mental.

Hoy día, el mercado de las mascotas ha aumentado tanto que ya no solo se enfocan en servicios veterinarios, sino que aumentado su diversidad enfocándose productos para perros , guardería, spa caninos y campos de entrenamientos. El mercado de las mascotas en Colombia realizado con datos a marzo del 2017, alrededor del 44% de los encuestados manifiestan tener en su casa al menos una mascota, es decir, de cada 100 familiar 44 tienen una mascota. Donde el 66 % son perros y el 26% gatos. Según datos del DANE en promedio el sostenimiento de una mascota mensual esta en promedio en \$ 300.000 pesos entre gastos veterinarios, servicios de guardería, peluquería, alimentos, etc.

Es muy común que un hogar las mascotas al ser consideradas como miembros de la familia y al estar humanizadas les tengan permitido estar en las camas y muebles por lo cual debe existir una higiene constante de las mascotas. Por lo cual se considera que la limpieza es supremamente importante cuando se tiene un perro o un gato ya que así se puede prevenir enfermedades, y se cuida a la mascota de parásitos y garrapatas . Es por esto la importancia de las peluquerías caninas ya que brindan un solución a los hogares que tienen mascotas ya que ayudan a tener al perro o gato en un buen estado. Convirtiendo las peluquerías caninas no solo en sitio de lujo para las mascotas sino como un apoyo a las familias a mantener sus perros o gatos limpios y sanos.

En este contexto, las peluquerías caninas necesitan adaptarse a los constantes cambios que el mercado exige. Es por tal motivo que se propone el desarrollo del presente proyecto de grado, el cual busca satisfacer las verdaderas necesidades del mercado y determinar como se manifiesta la configuración estratégica desde la desde la perspectiva de Miles & Snow para empresas que se desempeñan en el mercado de las mascotas, específicamente en el caso de emprendimiento de Happy Pets Sala de Belleza Canina , el cual se desarrolla una investigación que permita hacerse a

conocimientos y herramientas donde se pueda conocer a fondo el mercado de mascotas y se pueda identificar a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter como se manifiesta el ambiente competitivo del sector de las mascotas, al mismo tiempo se quiere lograr identificar la cadena productiva de esta industria .

En el primer capítulo se plantea el problema de investigación, el segundo capítulo hace una presentación del marco teórico, el tercer capítulo expone los aspectos metodológicos, el cuarto capítulo hace la presentación de los resultados y como estos responden a los objetivos específicos, posteriormente se exponen las conclusiones, la referencia bibliográfica revisada y los anexos de interés.

## CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El Capítulo I, tiene por objeto presentar de una forma clara y concreta el problema de investigación que se aborda desde la investigación desarrollada. Se busca una descripción y comprensión del problema, previo su proceso de investigación y análisis de resultados.

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado de las mascotas a nivel mundial, es una industria emergente en los últimos 20 años. En Colombia en particular, se ha desarrollado de tal forma, que a llegado a nivel de legislación para establecer criterios de protección. En Colombia, seis de cada 10 familias cuentan con alguna mascota en su casa, siendo los perros más preferidos después de los gatos (ESPECTADOR, 2015).

El mercado de las mascotas ya no solo se centra en la prestación de servicios veterinarios, se ha venido desarrollando nuevos portafolios como los son los spas caninos, pets shop y guardería canina, centros de entrenamiento, entretenimiento, recuperación psicológica, y adopciones entre otros.

La tenencia de mascotas no es un simple aspecto de compañía, actualmente desempeñan un papel importante para el ser humano, muchas personas tienen perros o gatos por la necesidad de cuidar de alguien, por tener una compañía o por terapia y, cada día que pasa las mascotas son “humanizadas” llegando a ser consideradas como un miembro más de la familia.

Las mascotas son tan importantes en la vida del ser humano actual. Las personas dedican tiempo y dinero en el cuidado que ellos requieran, por lo cual se ha venido desarrollando una serie de

actividades empresariales muy importantes que tienen que ver en su cuidado, pues son cada día más las personas que se preocupan por su bienestar e higiene, debiendo dedicar tiempo y además conocimiento experto con el cual no cuentan muchas familias al respecto, surgiendo así una necesidad sentida constituyendo mercados especializados en su cuidado y en su salud, requiriendo servicios tales como bañarlos, cortar las uñas, limpiar orejas, peluquearlos, vacunarlos, entretenerlos, vestirlos, y consentirlos entre otros servicios muy solicitados.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede comprender el aumento de la demanda en lo que se podría llamar “El mercado integral de las mascotas” no solo en el mundo, sino en Colombia como, por ejemplo: spa canino, hoteles, salas de bellezas, clínicas y pets shop. A su vez dichas actividades hacen que otra parte de las cadenas también se especialicen en las necesidades que presenta los tenedores de mascotas, por ejemplo, los proveedores se preocupan ahora por crear alimentos no solo que nutran, sino que se especializan en cada raza creando así alimentos por categorías y alimentos de acuerdo a una alimentación balanceada y medicados que ayuden a los perros o gatos al cuidado de su cabello, dientes, sistema digestivo entre otros. También se especializan en crear juguetes inteligentes que les permita a las mascotas equilibrar sus energías y mantenerlos sanos, libres de riesgos para sus tenedores.

En Colombia el mercado de mascotas poco a poco se ha venido especializando desarrollando sistemas de clúster y núcleos productivos alrededor de sus encadenamientos, siendo así que existen ciudades como Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali, con mayores adelantos y distintos niveles de desarrollo de esta nueva economía basada en las mascotas. Cartagena y Barranquilla, y algunos municipios alrededor han venido dando muestra del surgimiento de estos encadenamientos, sin embargo, aún no llega al nivel de otras ciudades de Colombia.

En respuesta a estas nuevas oportunidades ofrecidas por una economía basada en mascotas, se hace necesario investigar sobre la industria y sus características, en especial su desarrollo a nivel de unidades productivas y sus sistemas de valor en el sector. Por tal motivo se hace necesario conocer más de este mercado especializado de mascotas en aspectos estratégicos como su configuración estratégica, el posicionamiento y sus esquemas competitivos, su cadena de valor, etc....

En especial para la investigación propuesta, es de interés conocer las características generales de la industria de las mascotas, o como se le ha venido llamando en este trabajo el “mercado de las mascotas”. Es importante dentro de esta industria reconocer sus estructuras empresariales, los pequeños emprendimientos, las pequeñas empresas consolidadas y en general la tipología de PYMES que generan una economía que va creciendo en este sector, y que poco a poco viene tomando forma en el Caribe Colombiano, en especial en Cartagena, Barranquilla.

Por lo anterior, puede inferirse, que la “industria de las mascotas” se está traduciendo en un sub-renglón económico dentro de la economía colombiana. Alrededor de este concepto económico, se vienen desarrollando encadenamientos productivos desde donde están emergiendo empresas que se vinculan al negocio de las mascotas: desde seguros médicos, fúnebres, hasta ropa, servicios veterinarios, de aseo, alimentos, entretenimiento, entrenamiento canino, entre otros tantos.

Estas son empresas, y como tales se ven sometidas a las tensiones del entorno, a las tensiones competitivas, a las tensiones de supervivencia. En ellas se ponen de manifiesto las condiciones de cualquier otra organización, por ello, son una unidad de análisis y objeto de estudio en la presente investigación en la perspectiva de las Configuraciones Estratégicas,

Por lo expuesto anteriormente, surge la siguiente pregunta de investigación:

## 1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se manifiesta la configuración estratégica desde la perspectiva de Miles & Snow para empresas que se desempeñan en el “mercado de las mascotas”: Caso Happy Pets sala de belleza canina?

Dada la pregunta principal de investigación, se establecen como preguntas secundarias u operacionalizadoras para el presente estudio, las siguientes:

- 1.1.1 ¿Cuáles son las principales características del mercado de mascotas, considerando sus orígenes y tendencias?
- 1.1.2 ¿Cuáles son los principales componentes del encadenamiento productivo de las empresas que actúan en el mercado de las mascotas? ¿Cómo se manifiestan las fuerzas competitivas en este sector?
- 1.1.3 ¿Cuál es la cadena de valor que puede expresarse para una unidad de negocio dedicada a servicios de SPA Canino?
- 1.1.4 Desde la perspectiva de la teoría de Miles & Snow, como se configura estratégicamente una unidad de negocios tipo SPA Canino con relación al problema de mercado, al problema tecnológico y al problema administrativo?

## 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Justificar el estudio propuesto, tiene como base esencial, el hecho de que el mercado de las mascotas, es una realidad económica significativa desde donde se están manifestando diversas tipologías de servicios, y generación de productos que obedecen a desarrollos técnicos y tecnológicos, así como al crecimiento de la relación humano – animal. Estudiar este tipo de mercados, y como se configuran estratégicamente permite a los empresarios y emprendedores

conocer aún más las mejoras y oportunidades para diseñar sus estrategias y posibilidades de supervivencia.

En especial, es importante este estudio, porque desde una unidad de análisis como lo es una SPA canino, se busca comprender la configuración estratégica y cadena de valor de un modelo de negocio que cada vez se manifiesta competitivo y necesario para las familias y personas que tienen mascotas bajo su responsabilidad.

Por otra parte, el comportamiento de las personas cambia a medida que aumenta la edad, y muchas personas que tienen mascotas ya no le ven como un animal doméstico, sino que empiezan a tratar a la mascota como si fuera un miembro más de la familia, y esto hace que se preocupen por su bienestar y cuidado.

De acuerdo a al portal de noticias BBC Mundo ( 2011) hacen mención que hay un elemento importante del porque hay un aumento en la tenencia de mascotas y es que la sociedad poco a poco se está transformando y resaltan que hoy en día hay parejas que no tienen hijos y que, en su lugar, deciden tener mascotas y las adoptan o compran para llenar ese espacio. Este tipo de acciones hacen que las sociedades no vean a los perros como un simple animal sino como un miembro más de familia y como miembro hay que consentirlo y brindarle todo el bienestar posible. Desde este punto de vista y entendiendo la importancia que han adquirido las mascotas en la sociedad se crea la necesidad de brindar servicios que ayuden a los tenedores de mascota a facilitar su vida como por ejemplo un spa canino que brinde todos los servicios para el cuidado y bienestar de la mascota como lo es : la peluquería canina, guardería, pet shop, parque canino.

La peluquería canina son centros profesionales especializados en higiene y estética y tienen como finalidad la preservación de la salud de las mascotas. Un peluquero canino no solo debe velar por el peinado o corte, sino que debe hacer una inspección detallada de la salud de la mascota. (OLIVER, 2018). En Cartagena y sus alrededores son muy pocos los peluqueros caninos certificados y quienes ofrecen este servicio lo hacen son los auxiliares veterinarios que aprenden empíricamente el cómo utilizar una máquina y unas tijeras, pero no cuentan con los conocimientos adecuados sobre cada raza, cada pelaje, como son los cortes que es lo que hacen los peluqueros caninos.

**1.3.1 Justificación Teórica:** Este trabajo se justifica teóricamente porque permite al autor, investigar y profundizar los conceptos de configuración estratégica en las perspectivas de Miles & Snow y de Michael Porter, además de poner a prueba y aplicar herramientas teóricas y conceptuales en el campo de la estrategia.

**1.3.2 Justificación Metodológica:** Metodológicamente el estudio es pertinente, toda vez que permitirá al autor mejorar y profundizar en los análisis de configuración estratégica mediante el uso de modelos Portéanos y el modelo de Miles & Snow. Ampliar el uso de estos métodos en el campo de la estrategia, mejora las habilidades del profesional en especial para quienes están en su formación de maestría.

**1.3.3 Justificación del Investigador:** Desde el punto de vista del Investigador, este estudio permitirá hacerse a conocimientos y herramientas más profundos tanto en los aspectos teóricos como metodológicos para comprender la configuración estratégica de las empresas que se desenvuelven en el mercado de las Mascotas. El estudio aporta una oportunidad de mejoras y habilidades conceptuales, además del uso de herramientas de análisis de nivel analítico.

## 1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

En consideración a lo expuesto anteriormente, el presente estudio desarrolla los siguientes objetivos de investigación:

### 1.4.1 Objetivo General:

Determinar cómo se está manifestando la configuración estratégica desde la Perspectiva de Miles & Snow para las empresas que se desempeñan en el mercado de las mascotas: Caso Happy Pets Sala de Belleza Canina, con el propósito de comprender las estrategias subyacentes en los negocios del sector en la modalidad SPA Canino

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el Mercado de Mascotas, considerando sus orígenes y tendencias, con el propósito de comprender los vínculos de las empresas del sector con su mercado.
- Establecer a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, como se está manifestando el ambiente competitivo del sector del mercado de las mascotas.
- Identificar la cadena productiva en el mercado de las mascotas con el propósito de ubicar los componentes principales del encadenamiento productivo de las empresas que actúan en este sector
- Establecer la cadena de valor que puede expresarse para una unidad de negocios dedicada a servicios de SPA canino.
- Establecer desde la perspectiva de Miles & Snow como se configura estratégicamente una unidad de negocios tipo SPA Canino, con relación al problema de mercado, al problema tecnológico y al problema administrativo.

## 1.5 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La palabra mascota procede del francés *mascotte*, y se refiere a animales que acompañan al ser humano. Ya en el año 9000 a.c., se empezaron a domesticar los primeros animales para ayudar en las tareas domésticas. (ANIMAL, 2002)

A su vez su nombre se aplica a los animales de compañía en la actualidad, puesto que la palabra “mascota” también significa “animal que lleva la felicidad y buena suerte a los hogares” (EL ORIGEN Y SIGNIFICADO DE LA PALABRA MASCOTA, 2014)

De acuerdo al artículo de la página NOTICIAS DE PERROS, ellos afirman que la anterior creencia se remonta a la etapa de la humanidad en la que los seres humanos eran animosos. Es decir, las personas creían que todos los objetos de uso cotidiano y elementos del mundo natural eran dotados del alma y por lo cual eran venerados como dioses, por ejemplo: la luna el sol, las montañas, los ríos, entre otros. El animismo suele estar formado por espíritus que adoptaban diversas formas humanas y animales.

El animal de cada sociedad se le debía proteger como un tótem y estos a cambio daban protección y prosperidad. Es por esto que se les considera a las mascotas de buena suerte para los hogares.

A medida que ha pasado el tiempo la mascota se constituyó como una categoría animal donde antes su único propósito era ser compañero humano, hasta que el cambio en las actitudes humanas hacia ellos hizo surgir una industria de bienes y servicios para mascotas donde se fueron construyendo tiendas, fábricas de alimentos, accesorios, prestación de servicios como adiestramiento, guardería, veterinaria y peluquería y cuidados especiales.

A raíz de esto se desarrollaron estudios para mirar la factibilidad de colocar un negocio que prestara dichos servicios es por esto que para el desarrollo del presente estudio es menester realizar una revisión bibliográfica para ampliar la perspectiva del tema, se encontraron entre otros los siguientes antecedentes:

- Barrios del Valle & Miranda Ricardo, en el año 2016, preparan un estudio sobre la factibilidad para la creación de un hotel para mascotas en la ciudad de Cartagena de Indias. El trabajo concluye que este tipo de negocio requiere de ser establecido en un lugar confiable, y además, presenta los análisis de tipo financiero y de costos que dan cuenta de su racionalidad administrativa y contable.
- Acero Aguilar, en el año 2017, presenta su tesis sobre la relación humano – animal como un fenómeno sociocultural. Este trabajo desarrolló una metodología histórico – social, en el cual da cuenta de la evolución de esta relación y su significado tanto para el hombre como lo que podría ser para ellos, las mascotas. El trabajo da evidencia sobre la relación profunda e histórica que existe entre el hombre y sus mascotas.
- Andrade Medina, en el año 2015, presenta su tesis sobre sobre el estudio de factibilidad para la creación de una guardería de mascotas en la empresa Mascolandia de la ciudad de Ocaña (Santander). En este trabajo, no solo muestra la factibilidad del proyecto, sino que expone una cadena de servicios que se pueden derivar de este tipo de proyectos dentro del mercado de las mascotas.

- Bastidas Restrepo & Marmolejo Garcés, en el año 2011, presentan un trabajo de grado titulado Huellitas, desde donde ponen en evidencias las estrategias que marcan distinción en los negocios de caninos, estrategias bajo el enfoque del mercadeo.
- Marín Herrera & Pantoja Melo, en el año 2014, presentan un trabajo de grado en Pereira, para la creación de una guardería de perros en la vereda de Filo Bonito. En este trabajo se pone en evidencia la elaboración de un plan de negocios que muestra la viabilidad económica, comercial y operativa del proyecto.
- Baron & Tocornal en el año 2014, presentan una tesis orientada a investigar desde la perspectiva del marketing, el rol que tienen las mascotas en la sociedad de consumo y las tendencias de estas en la convivencia con los seres humanos.
- Liza M. Meléndez, de la Universidad de Puerto Rico, en el año 2014, presenta su trabajo de investigación sobre el vínculo humano – animal y sus implicaciones para el desarrollo psicológico de las personas.

Los antecedentes enunciados anteriormente, son tan solo una muestra de la inmensa cantidad de literatura académica que se ha venido desarrollando en los últimos años alrededor del tema de las mascotas. Muchos de los trabajos de investigación revisados se orientan a temas científicos de la relación humano – animal, sin embargo, para efectos del presente estudio, la diferencia radica, en que el objeto de estudio está en el campo de la estrategia y más propiamente en la perspectiva de

la configuración estratégica, desde donde convergen motivaciones propias del investigador para aprender mucho más sobre el tema. Sin agotar las posibilidades, sin embargo, después de la revisión de la bibliografía, hay ausencia de este tipo de trabajos orientado a los negocios en la perspectiva estratégica. Es, por tanto, esta investigación, pertinente en la perspectiva de la estrategia aplicada a empresas que se desempeñan en el sector económico de las mascotas, y muy particularmente el análisis de una unidad de negocios tipo SPA Canino.

## CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

En este capítulo se hace un esfuerzo por esbozar los aspectos más relevantes del marco teórico que guía los análisis de la investigación. El capítulo inicia por registrar la teoría general y posterior, la teoría sustantiva desde donde se entran en las consideraciones metodológicas para el análisis posterior del fenómeno en estudio.

Todo está cambiando. El entorno en el cual las empresas se desenvuelven no solamente es cada vez más complejo, sino dinámico y de alguna manera caótico. Las lógicas de competencia, organización y dirección de empresas empiezan a percibirse agotadas frente al nuevo contexto. Las organizaciones comienzan a experimentar dilemas estratégicos en la toma de decisiones.

La tensión se hace evidente entre el problema empresarial en el que se define la función del dominio producto-mercado; el problema tecnológico en el que se define la elección de tecnologías de producción y distribución; y el problema administrativo en el que se seleccionan las áreas de innovación futura y se manifiesta la racionalización de la estructura y los procesos.

En este entorno complejo y dinámico, la estrategia emerge como un mecanismo coordinador que provee orden dentro del caos, como en su momento lo manifestó Hafssi (2005) “La estrategia está hecha para el desorden, y quizá indefinidos problemas de importancia en la dirección de empresas”.

La estrategia permite coordinar las capacidades científicas, técnicas de la organización con sus capacidades organizacionales, conjugando las áreas de oportunidad y los sectores de negocios en pro de una Especialización inteligente.

El escenario competitivo en el cual se mueven hoy las empresas se ha configurado a través del proceso histórico en el que las sociedades humanas han transitado a estadios no solo del orden económico, sino también políticos, culturales y sociales. De esta manera una de las características del entorno competitivo actual es el paso de una economía sustantiva a una economía de mercado formadora de precios, de alta complejidad. En este sentido el ser humano a través de las empresas ha desarrollado toda su capacidad en la construcción de un mundo material en el cual debe sobrevivir y competir (Robledo, 2007)

La estrategia empresarial existe, dado de que existe la competencia, de no ser así, no habría razón alguna para su existencia en este campo de la actividad humana. Sin embargo, la competencia no siempre ha tenido las mismas características, ella, ha sufrido variaciones en la medida que el conocimiento, la ciencia, la técnica y la tecnología han avanzado. En lo que respecta al aspecto económico, comercial, las sociedades humanas se organizan económicamente en tres ejes fundamentales: producción, distribución y consumo, y son estos tres componentes sumados al componente de las necesidades, los que vienen sufriendo modificaciones en el tiempo afectando el sistema de relaciones económicas y de producción. De aquí que, Godelier (1970, p.24) expresa las siguientes cuestiones en lo relacionado a las estructuras de consumo en las sociedades humanas:

“¿Qué procedimientos tecnológicos utiliza una sociedad? ¿Qué eficacia tienen? ¿Cuáles son las reglas de la apropiación y del uso de los productos? ¿Cuáles son los marcos y las formas del consumo? ¿Cuál es la unidad interna de estas estructuras y cuales sus relaciones con las demás estructuras de la vida social?” Robledo (2017)

Estas cuestiones, llevan la reflexión hacia la acción humana de grupos frente a la acción humana de individuos. El mundo material se subordina al sistema de relaciones sociales que han sido

construidas en su propio lenguaje y comprensión, apropiando técnicas, herramientas, modelos de acción, modelos de gestión, modelos de producción, modelos de distribución, y a través de ellos se interactúa construyendo el mundo material en el que la competencia empresarial actúa y se desarrolla.

De esta manera, las sociedades humanas actúan frente a sus necesidades primarias de sustento, generando una compleja actividad de producción material e inmaterial de bienes y servicios que crean valor, riqueza y satisfacen necesidades de todo tipo y nivel. Godelier (1970) expresa: “Así pues, la actividad productora está reglamentada por normas técnicas que expresan las necesidades a las cuales es preciso someterse para triunfar”. Las normas técnicas son la regla estándar que se alcanza en los diversos sistemas de producción en los que se deben seguir procedimientos estrictos, son a la vez, una muestra del grado de complejidad que se exige hoy en el diseño de empresas y sus sistemas organizacionales.

## 2.1 TEORÍA GENERAL

La estrategia como campo de estudio no puede confundirse con el concepto de la estrategia incorporada en los planes de acción. A pesar de que están vinculados y asociados a resultados como el desempeño, el posicionamiento, la rentabilidad superior del capital, la sostenibilidad de la ventaja y la supervivencia de la empresa en su respectivo entorno de competencia. Aquí es menester dejar claridad en no confundir la estrategia con la táctica, y esta última con la estratagema, especialmente cuando se diseñan investigaciones que pretenden explicar el éxito o el fracaso de las empresas en sus respectivos territorios de competencia económica.

Así las cosas, para el campo de la estrategia, es claro que la competencia empresarial puede ser comprendida y explicada desde la economía, la política, la antropología, la sociología y la psicología, considerando tres elementos críticos que emergen desde una sociedad de consumo en un mercado formador de precios: El comercio, el dinero y las instituciones de mercado. Por tanto, la creación de riqueza como un objetivo estratégico y motivador de la estrategia empresarial ya no depende solo de la tenencia de la tierra y sus recursos naturales básicos, también tiene que ver con la capacidad de las sociedades humanas para crear y desarrollar nuevos recursos, nuevas formas de consumo, nuevas formas de relacionamiento social, nuevas tecnologías, lo que lleva al desafío social de emprender nuevas formas de conocimiento de carácter productivo.

Por tanto, los escenarios de competencia empresarial en los que la estrategia toma sentido, contenido y proceso, además de mayor complejidad, se traducen en un mayor desafío para el estratega, tiene que ver éste con los factores delimitados por el tiempo, la tecnología dominante, la innovación y la comprensión de los mercados, en particular de los clientes.

Comprender un mercado que compite ya no basado en producto sino en conocimiento diferencial, innovación diferencial y consumos diferenciados exige un esquema de competencia en el que las empresas trasladan su enfoque competitivo ya no en el portafolio de productos, sino en el portafolio de competencias centrales y capacidades distintivas desarrolladas en la organización.

La estrategia se vincula entonces por su complejidad y su especificidad a un sistema global de negocios que actúa en niveles local, regional, nacional e internacional, de donde se desprende que, a mayor grado de complejidad e intensidad competitiva, los riesgos para las empresas aumentan al igual que su percepción de incertidumbre, esto da cuenta, de que el equilibrio no existe en los mercados, tan solo la posibilidad de balance temporal.

El campo académico de estudio de la estrategia, según Grant, (2007), se manifestó inicialmente bajo la denominación de “Política de Negocios” (Business Policy) en la Universidad de Harvard, con el profesor Arch Shaw en 1912, y de ahí se convirtió en un ejemplo para muchas otras universidades y escuelas de negocios de la época. Sin embargo, el punto aproximado de partida del estudio de la estrategia como campo académico, según Rumelt, Shendel y Teece (2007) inicia en la década de los años 60 con la publicación de los profesores Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, publicado en 1962; El documento del profesor Ansoff , titulado *Corporate Strategy an Analytic approach to Business Policy for Growth and Expansión*, publicado en 1965; y el documento del profesor Andrews, titulado *The Concept of Corporate Strategy*, publicado en 1971.

Por otra parte, ubicando la discusión en el tema de la estrategia empresarial y las configuraciones estratégicas, es importante referirse a la pregunta que Coase (1937) se hiciera: ¿“Por qué existen las firmas”? De acuerdo a este investigador, las firmas existen por su capacidad y habilidad para desarrollar economías de costos en función a su participación en el mercado, dado que saben organizarse en sus actividades, además de coordinar los procesos productivos y la relación con sus proveedores, además de lograr superar los “costos de transacción”. En otras palabras, las firmas son socialmente más eficientes en la asignación de recursos escasos en el marco de cualquier sistema social.

La apreciación de Coase se hace bajo un paradigma productivo de crecimiento y expansión, en el que se busca la expansión y el crecimiento corporativo bajo la premisa de la eficiencia y la productividad. No se ubicaban estas apreciaciones bajo el paradigma competitivo que para ese momento no era contemplado.

El paradigma de crecimiento y expansión transita luego al paradigma competitivo. Esto es, se pasa de la firma vista como una función de producción a la firma vista como una función organizacional, en esta última postura basada en la organización se infiere la existencia de un gobierno o alta dirección (o a la presencia de un sistema de Dirección y Control) se evidencia que en las decisiones vive la estrategia y en su ejecución vive la táctica. De esta forma, puede comprenderse lo expresado por Williamson (1996), en el sentido de que las empresas no son solo un asunto de la teoría económica o una función de producción, sino que éstas, están vinculadas a otros aspectos de la acción colectiva que dan espacio a disciplinas tales como la administración, la psicología, la sociología, antropología, entre otras. De lo anterior, emergen cuestiones tales como: ¿Qué es la estrategia? ¿En qué consiste? ¿Por qué es necesaria en el ámbito empresarial y organizacional?

Son numerosas las voces académicas que han establecido definiciones y posturas alrededor del concepto de la estrategia. Haffsi (2005) acerca de la estrategia expresa: “La estrategia está hecha para el desorden, y quizás indefinidos problemas de importancia en la dirección de las empresas”. En otras palabras, la estrategia es un mecanismo organizacional para poner orden al caos a través de la toma de decisiones racionales de tipo gerencial.

La estrategia también puede ser considerada desde la visión de la “acción colectiva”, tal como lo plantearon en su momento Barnard (1983), Simón (1945), Selznick (1957), Crozier (1963), quienes establecen como hipótesis:

“La acción colectiva no puede ser entendida separadamente cuando la realidad es compleja, es más apropiado estudiarla en su complejidad, esto permite no solo estudiar todas sus

partes juntas, sino también sus interrelaciones aun si su resultado es imperfecto e incompleto”

Por tanto, la estrategia y su diseño requieren considerar la complejidad como parte de la realidad y los desafíos que toda organización enfrenta, además comprender que todo resultado es inherente a la imperfección y a la falta de completitud. Agregando así más incertidumbre, obligando al cuidado de los detalles, no solo en la concepción sino también en la ejecución.

Desde el punto de vista de la escuela de la configuración, todo estado ideal en una organización tiene una temporalidad (Gonzalez, 2015), en ésta, la adaptabilidad organizacional se manifiesta en consideración de que ningún estado es permanente, estático, sino por el contrario el ambiente (externo/interno) está siempre cambiando, por lo que la organización requiere estar preparada para responder a los cambios previstos y no previstos.

Según Mintzberg (1990), los principales supuestos de la escuela de la configuración son:

a). Por lo general toda organización puede ser descrita en términos de algún tipo de configuración estable de sus características; b). Los periodos de estabilidad de la empresa se ven interrumpidos intencionalmente o no intencionalmente por algún factor o factores de transformación provenientes del entorno que llevan a la organización hacia otras configuraciones de su estrategia; c). Las transformaciones son generalmente llevadas por una secuencia de estadios sucesivos; d). La clave del pensamiento administrativo estratégico es hacer lo necesario para sostener la estabilidad, y periódicamente reconocer la necesidad de un cambio o transformación buscando un manejo

controlado del cambio; e). El tipo de estrategia seleccionada depende del momento y del contexto que esté viviendo la organización.

Por tanto, una organización que se relaciona con su entorno sin tener la capacidad de generar adaptabilidad a los cambios, contingencias, y desarrollando un enfoque estratégico no apropiado y que no le permita la configuración adecuada, queda inoperante (Shipp & Jansen, 2011).

Desde la perspectiva de la contingencia, afín con el de adaptabilidad y la configuración estratégica, se declara que el entorno, sus factores y sus estados de adversidad, hostilidad, incertidumbre y oportunidad son los que determinan el diseño de la estructura organizacional y de las estrategias a implementar, ofreciendo a la organización un marco de configuración apropiado para el entorno cambiante. De aquí que, de la apropiada adaptación de la estructura organizacional y sus comportamientos se adquiere una capacidad específica de respuesta al entorno para mantener la sobrevivencia de la organización (Teen Mak, 1989). El cambio como variable independiente exige mayor capacidad de adaptación, aprendizaje organizacional.

De otra parte, la aproximación a la teoría del caos en el mundo del management (Bahlman 1990; Espejo 1996; Glass 1996; Prahalad & Bettis 1995) establecen que las organizaciones son sistemas complejos, profundamente influenciados por su entorno, el cual cambia tan rápido que la Dirección de la empresa no puede esperar demasiada seguridad en sus elecciones estratégicas. Por tanto, en términos de estrategia empresarial y su configuración estratégica, se requiere asumir la inestabilidad del entorno como una constante que implica para las organizaciones cambiar sus clásicos modelos de planeación por un modelo más flexible basado en aprendizaje y error, considerando que de todas las habilidades de que dispone una organización, la más importante es

la referida a la capacidad de cambiar, especialmente cambiando las lógicas en la toma de decisiones.

Así las cosas, la competencia empresarial también puede ser comprendida y explicada desde la economía, la política, la antropología y la sociología considerando tres elementos críticos que emergen desde las sociedades de consumo con un mercado formador de precios: El comercio, el Dinero, y las Instituciones de Mercado.

O sea, la creación de riqueza, ya no depende solo de la tenencia de la tierra y sus recursos naturales, también tiene que ver con la capacidad de las sociedades humanas para desarrollar nuevos recursos, nuevas formas de: consumo, relaciones sociales, tecnologías, desarrollo de la ciencia, y en general la capacidad estratégica social de emprender nuevas formas de conocimiento de carácter productivo y no solo contemplativo.

Por tanto, los escenarios de competencia empresarial en los que la Estrategia toma sentido y contenido, agregan nuevos factores de complejidad para las empresas y sus líderes o estrategas. Estos factores están delimitados por el tiempo, la tecnología, la innovación y las formas creativas de comprender cómo llegar al cliente por preferencias y no por necesidad. Un mercado no basado en producto, sino basado en conocimiento diferencial, innovación diferencial, y consumos diferenciados. Un mercado, en el que las empresas trasladan su esquema competitivo desde un portafolio de productos a un portafolio de competencias.

## 2.2 TEORÍA SUSTANTIVA USADA EN EL PRESENTE ESTUDIO

En una perspectiva tradicional, el problema estratégico de cualquier empresa está asociado a su supervivencia. No obstante, y desde una aproximación racional, la supervivencia puede asociarse a la capacidad que tenga la empresa para ubicarse en una apropiada posición competitiva desde donde logre de manera inteligente y practica la mejora continua de su desempeño.

La empresa requiere de las estrategias como un modelo para la toma de decisiones y como un lenguaje para discernir la complejidad organizacional, en este aspecto, las investigaciones sobre el campo de la estrategia empresarial y las configuraciones estratégicas, ha venido desarrollando dos sub-campos de análisis, uno es la estrategia como contenido, y el otro es la estrategia como proceso, ambos aspectos hacen parte de lo que se denomina la Dirección Estratégica. Los trabajos de Chandler (1962) *Strategy and Structure*; Ansoff (1965) *Corporate Strategy*; Andrews (1971) *The Concept of Strategy*; proponían de manera temprana considerar el estudio de la Estrategia de manera separada entre el proceso y el contenido.

### 2.2.1 Teoría de las Configuraciones Estratégicas

Específicamente para la presente investigación, la tipología de Miles & Snow (M&S) ha sido lo suficientemente influyente e incidente en la literatura del campo de la estrategia, en especial, en lo que se refiere a la configuración estratégica, buscando explicar el comportamiento competitivo de un gran número de organizaciones en distintos sectores de la industria (Miles & Cameron, 1982; Hambrick, 1983; Zajac & Shorttall, 1989; Zahra & Pearce, 1990). Además, la perspectiva M&S ha sido tomada como marco de referencia para explicar el desempeño organizacional dese adentro

tanto en la gestión como en los recursos organizativos (Peck, 1994; Geletkanycz & Hambrick, 1997; Narayan & Lachman, 1998; Sanders & Carperter, 1998).

En el caso específico de la perspectiva teórica desarrollada por Miles & Snow (1978), está basada en la teoría configurativa la cual se desprende de la conjunción entre la teoría de la organización y la teoría general de sistemas (Galbraith & Schendel 1983; Khota S. & Vadlamani, 1995). Su objeto de estudio es la configuración organizativa y su objetivo es tratar de explicar cómo se desarrolla de manera efectiva los procesos de adaptación o cambio organizativo además de comprender los procesos de adaptación a entornos competitivos y hostiles. En este sentido Miles & Snow (1978) establecen y diferencian cuatro estrategias genéricas que caracterizan a las organizaciones, ellas son:

- a) Las organizaciones defensivas, las cuales tienen un limitado control sobre los productos y mercados donde actúan, tratando de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia. La organización está centrada en resolver problemas de ingeniería (tecnológicos). Son expertas en la fabricación de sus productos y ofrecen sus servicios. Su producción está muy controlada.
- b) Las organizaciones Prospectivas, las que llevan a cabo procesos de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados. Buscan siempre mejores oportunidades en el mercado, les atrae el riesgo, disfrutan con las innovaciones. Buscan el aumento de su cartera de clientes y del número de ellos, se diversifican demasiado y no se hacen expertas.
- c) Las organizaciones Analizadoras, consideradas como una simbiosis o fusión entre las organizaciones defensivas y prospectivas buscando el equilibrio entre eficiencia e innovación. Intentan equilibrar el factor de riesgo.

d) Las organizaciones reactivas, no presentan una estrategia consistente, reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, su conducta es impredecible e inestable, se les dificulta establecer sistemas y estructuras consistentes. Su única opción es reaccionar ante los embates del entorno, difícilmente hace frente a la competencia.

En este sentido, Miles & Snow (1978), establecen para la configuración estratégica tres problemas de orden superior que configuran el ciclo adaptativo que toda organización requiere aclarar en su configuración estratégica, estos son:

a) El problema empresarial definido por el dominio del producto-mercado. Saber situarse frente al negocio concreto y, una vez que se sabe cuál es, precisar su mercado, sus productos y servicios.

b) El problema tecnológico, definido por la elección de las tecnologías de producción y distribución. Encontrar las diferentes formas para fabricar sus productos o prestar los servicios de una manera óptima y con buena relación entre el costo y el beneficio con valor agregado para el cliente.

c) El problema administrativo, definido por el desarrollo de las estructuras y procesos administrativos y la selección de las áreas de innovación futura. Buscar una manera de organizar fácil y sencillamente el trabajo de la empresa, así como los distintos tipos de tareas que se desarrollan en ella, lo que solo se podrá cuando se solucionan los dos primeros problemas.

La tesis clave en esta postura de las configuraciones es que éstas deben conseguir una armonía entre los elementos de la estrategia, la estructura, la tecnología y el entorno (Katz & Kahn, 1989; Jeminson, 1981). Su premisa está dada en el hecho de que las percepciones del entorno por parte

de los directivos deben estar incluidas en cualquier modelo de cambio o adaptación organizativa (Miles & Snow, 1978). En este sentido, la característica que prevalece es la incertidumbre ambiental la cual se define en función al grado de complejidad, munificencia y dinamismo del entorno (Dess & Davis, 1984). El silogismo establecido por esta premisa dice que, a mayor grado de dinamismo del entorno, mayor grado de complejidad por tanto a menor munificencia la incertidumbre es mayor.

La teoría configurativa sostiene la existencia de una fuerte correlación entre los elementos organizacionales (Meyer, et.al, 1993). En consecuencia, para Miles & Snow, la supervivencia de un proceso de cambio, adaptación depende de la calidad del ajuste que los directivos consigan entre los diferentes elementos de la configuración. Así, las cuatro estrategias genéricas de Miles & Snow se basan en la idea de que los administradores, directivos o tomadores de decisiones, buscan formular estrategias que sean congruentes con el ambiente exterior.

Por otra parte, la Investigación propuesta dentro de su marco metodológico para la configuración de M&S, tomara en cuenta el modelo de validación utilizado por Dees y Davis (1984) usado inicialmente para identificar la tipología de estrategias genéricas de Porter (1980), en ese momento se usaron 21 factores competitivos explicativos, el modelo luego fue matizado por Robinson & Pearce (1988) con una lista final de 22 factores competitivos a saber:

- Calidad del producto
- Desarrollo de nuevos productos
- Productividad del negocio

- Esfuerzo continuo de reducción del costo
- Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto
- Precio del producto
- Gama amplia de productos
- Esfuerzo por lograr una marca identificable
- Influir en los canales de distribución
- Grandes esfuerzos por mejorar la validez de la materia prima
- Innovación en el proceso de fabricación
- Capacidades amplias de servicio al cliente
- Iniciativas concretas para lograr un equipo humano entrenado y experimentado
- Mantenimiento de niveles bajos de inventario
- Mejora de los productos existentes
- Innovación en técnicas y métodos de marketing
- Promoción y publicidad por encima de la media del sector
- Capacidad para fabricar productos especializados
- Especialización en segmentos geográficos
- Productos en segmentos de alto precio
- Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad

- Esfuerzos para alcanzar una reputación

Miles & Snow, consideran que las empresas del futuro serán las “Market Matrix. Esto es una combinación y elección de lo mejor de cada uno de los modelos de estrategia genérica establecidas por ellos, además de combinar mercados.

### 2.2.2 Teoría de las configuraciones en la perspectiva de Michael Porter

El diseño competitivo empresarial está vinculado a su respectivo entorno en sus distintos niveles, esto implica, que el esquema competitivo empresarial se suscribe a fuerzas externas y no solo internas, a cambios drásticos que afectan la geopolítica, la geo -economía y por su puesto las formas políticas en que cada país decide vincularse a la economía internacional y global (Robledo, 2017)

De otra parte, desde una mirada un poco más histórica, comprender lo que hoy sucede, requiere comprender de donde se viene, o sea, el contexto histórico del mundo empresarial en sus aspectos económicos, pero aún más interesante, en sus aspectos geopolíticos e ideológicos, así sea de manera general. Tomemos para ello como punto de partida la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial, encarnó las más profundas transformaciones políticas, sociales, tecnológicas y económicas. Pero más allá de estas, también desarrollo un nuevo tipo de hombre social, un nuevo tipo de sociedad. Fue un paradigma significativo para una expresión antes no conocida de las nuevas formas de crear riqueza modificando la matriz insumo-producto de los países (Robledo, 2017) Esta primera revolución trajo consigo nuevos conceptos y nuevas necesidades en las arquitecturas empresariales, una de ellas, a principios del siglo XX, fue la organización del trabajo hacia la eficiencia productiva en función a los recursos y la fuerza de trabajo humano.

Los primeros 20 a 30 años del siglo XX, delinearon muchas de las ambiciones corporativas y los grandes capitales asentados en los países de mayor prominencia mundial. Era un mundo que se diseñaba para los más audaces, y arriesgados hombres de negocios. A la par, se desarrollaban esquemas democráticos de diversa índole, países republicanos, federalizados, monarquías parlamentarias en el mejor de los casos, y en los peores, hasta dictaduras emergieron en el nuevo maremágnum de acontecimientos sociales, políticos, económicos y culturales. Y por supuesto, emerge un nuevo perfil de empresario y de allí un nuevo perfil de empresa.

El sistema capitalista de producción se impone al sistema socialista (Robledo, 2017). Y, por ende, en la reconfiguración de la nueva economía. Mercados basados en consumos masivos de bienes y servicios que transitan a mercados basados en clientes, preferencias, experiencias. El reto empresarial se hace cada vez más complejo, los factores demográficos, la mayor longevidad, y el avance de la ciencia y la técnica imponen tensiones y restricciones que obligan a nuevos esfuerzos para crear nuevos materiales, nuevos productos y servicios, y descubrir nuevos mercados, nuevos nichos, etc.... el nuevo mapa de los negocios se constituye desde la Innovación como una capacidad estratégica no solo de países sino también de empresas para participar en el nuevo juego de los negocios.

Por tanto, emerge el paradigma competitivo tanto para países como para las empresas. Este paradigma empieza a delinear características que requieren ser tenidas en cuenta, como son: un crecimiento más acelerado del comercio mundial; emergen cambios en las estructuras del comercio mundial con mercados relativamente más abiertos; la diferenciación de los productos para mercados específicos; el acelerado cambio tecnológico y emergencia de nuevas tecnologías; los consumidores están cada vez más informados, más conectados y comunicados en redes sociales;

emerge un nuevo paradigma de regionalismo, etc.... además de una nueva clase de consumidores que le imponen retos a la creatividad empresarial.

En términos militares, el “teatro de operaciones” se hace más complejo, competitivo, hostil, y exige estrategias más capaces, mejor entrenados, informados y con diversas competencias tanto disciplinares, como las basadas en el liderazgo y la toma de decisiones. En este orden de ideas, el campo de la estrategia empresarial, como objeto de estudio académico, ha venido enriqueciendo los problemas de investigación, y creado escuelas de pensamiento que proponen sus especificidades para comprender la complejidad de la competencia actual, tal como se verá más adelante. En ese orden de ideas, Michael Porter expone sus ideas a través de la teoría de la competitividad, y desde ella, esboza varios de sus modelos estratégicos más usados alrededor del mundo, de ellos se usan en el presente estudio dos: a). El modelo de las cinco fuerzas, b). El modelo de la cadena de valor.

#### 2.2.2.1 El modelo de las Cinco Fuerzas

El trabajo conceptual de Porter (1980) “La Estrategia Competitiva”; Scherer (1980) con su trabajo *Industrial Market Structure and Economic Performance*; Miles y Snow (1978) con su trabajo *Organizational Strategy, structure and process*; McMillan, Hambrick y Day (1982) con su trabajo *The association between estratégica attributes and profitability in the four cells of the BCG matrix*. Sugieren cuatro categorías de variables o dimensiones que reflejan la importancia de la estrategia competitiva y que pueden ser usados para comparar las ventajas competitivas de las firmas cruzadas con la industria, ellos son: a). Diferenciación; b). Liderazgo en costos; c). Enfoque; d). Recursos parsimoniosos o escasos.

Además de las cuatro variables anteriores, los seguidores de la corriente de la Organización Industrial, liderada por Porter, declaran que existe una relación entre estructura y estrategia, y en este sentido al pensar en un alto grado de configuración es necesario tener en cuenta: a). Sinergias; b). Claridad de Dirección y Coordinación; c). Competencias distintivas; d). Compromiso o promesa; e). Velocidad de respuesta; f). Economías de escala.

Desde la teoría propuesta por Michael Porter (1980), el desempeño de una empresa (rentabilidad, eficiencia, eficacia) en un mercado o industria en particular depende de la conducta de los proveedores, de los clientes en función de aspectos relacionados con políticas de precios, cooperación, coordinación tácita y explícita entre empresas, investigación y desarrollo, publicidad y estrategias de producto y tácticas legales (no se hace una referencia específica a los recursos).

Sin embargo, para Porter (1980), la conducta de estos actores depende de la estructura de mercado (monopolio, oligopolio, competencia perfecta), el grado de diferenciación del producto, la existencia de barreras de entrada a nuevas empresas, el grado de integración vertical y estructura de costos, la tecnología utilizada en el sector industrial.

Por tanto, desde la perspectiva de Porter la tesis central establece que la estructura de la industria (el mercado) es el factor crítico a considerar. Detrás de esta postura teórica, se encuentra el paradigma estructuralista, o en otras palabras el paradigma de estructura-conducta-desempeño, el cual explica como la estructura de una industria en particular facilita o no las situaciones de colusión para que la empresa del sector derive de allí sus ganancias.

De aquí que, este modelo Porteriano es más apropiado para configurar estrategias que se preocupen por la rentabilidad de las industrias que por el análisis del desempeño de las empresas en particular.

Esto indica, que desde la postura de Porter, lo que hace la diferencia en cuanto al comportamiento de las utilidades no es la empresa misma, sino el marco de relaciones entre las empresas de esa industria.

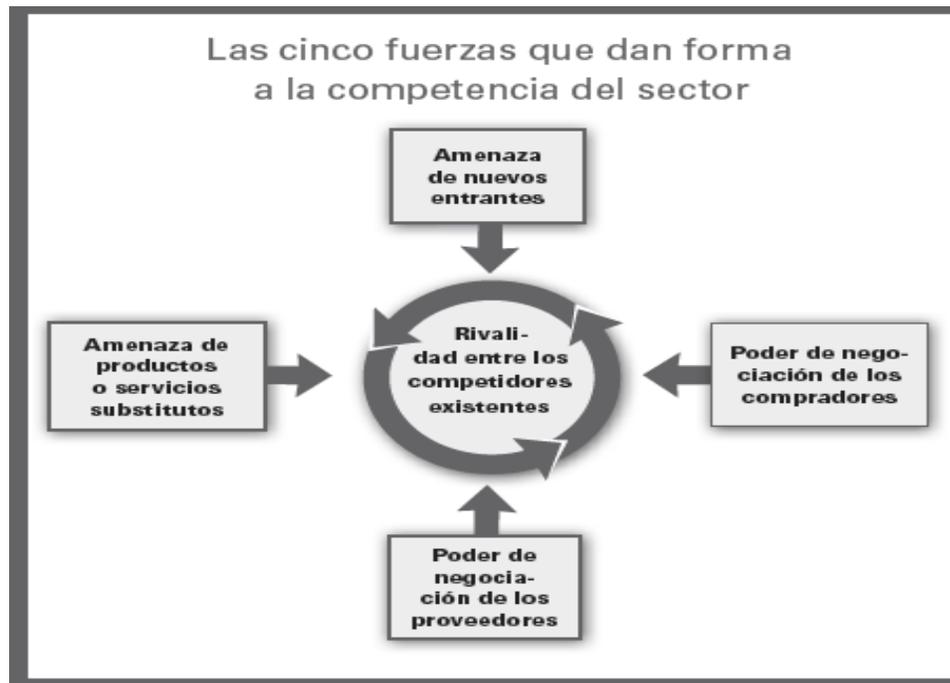
De lo anterior se colige la existencia de al menos dos problemas en el concepto Porteriano que tienen implicaciones en la configuración de la estrategia empresarial, uno de ellos es que en la teoría de Porter y de la Economía Industrial, la unidad de análisis es la industria y no la empresa. Y el otro, es que la diferenciación solo se produce desde el marco de relaciones entre las empresas y no desde los recursos heterogéneos que cada empresa pueda poseer. Para el caso de la presente investigación, el modelo de las cinco fuerzas se aproxima para la industria de las mascotas, pero no se pretende desde allí, explicar la conducta específica o particular de una empresa en este sector.

O sea, que para la postura de la economía industrial y/o la organización industrial, la ventaja competitiva no nace en la empresa sino en las relaciones entre empresas de un mismo sector, desconociendo de esta manera las capacidades que pueden ser desarrolladas por cada firma con el conjunto de sus recursos tangibles e intangibles.

El problema central del campo de la estrategia empresarial sigue siendo ¿Cómo lograr y mantener una ventaja competitiva? (Robledo, 2017).

En consecuencia, Porter (1980) delinea y propone un modelo de análisis de la industria, el cual puede ser usado para comprender de manera general como se manifiesta el ambiente competitivo y las fuerzas que en el subyacen. En términos generales el modelo lo expresa Porter de la siguiente manera:

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Porter (2008)

Michael Porter (2008) en un artículo escrito en la revista Harvard Business Review América Latina, declara: “En esencia el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia”. En ese orden de ideas, el modelo de las cinco fuerzas ayuda a comprender como se está configurando la competencia en el sector industrial al cual se deben las empresas. En el caso particular de esta investigación, se analiza el sector económico de las mascotas. Este análisis, puede permitir hacer inferencias alrededor de las fuerzas competitivas, permitiendo develar los orígenes de la rentabilidad en el sector, permitiendo comprender desde la configuración estratégica, como poder anticiparse a los competidores. Esto es, las cinco fuerzas como modelo de análisis, permite

comprender la estructura de un sector, en este caso el del mercado de las mascotas, lo que a su vez ayuda a la comprensión de la posición estratégica del negocio dentro de la industria.

- **AMENAZA DE ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES**

En todo sector industrial, o sector económico que se defina por las fuerzas del mercado, siempre estará presente la amenaza de nuevos entrantes. Esto dependerá mucho de el tipo de barreras que en el sector se hayan constituido. De todas formas, los nuevos competidores también introducen nuevas capacidades (Porter, 2008) además de un apetito por hacerse a una porción de la torta del mercado, lo que conlleva al aumento de la tensión sobre los precios, los costos y la tasa de inversión necesaria para invertir. De aquí se colige, que la entrada de nuevos competidores limita la tasa de ganancias o la rentabilidad posible para las empresas del sector. Esto indica, que cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a nuevos competidores (Porter, 2008). Resumiendo, el mercado se hace o no atractivo dependiendo de las barreras de entrada. Si estas son altas o son bajas. Estas barreras pueden ser o no instaladas por aquellos empresarios que ya se encuentran establecidos dentro del sector, traduciendo en una ventaja que tienen frente a nuevos entrantes.

De otro lado, aparecen los beneficios de escala por el lado de la demanda. Estos beneficios son también conocidos como “efectos de red” (Porter, 2008) aparecen en sectores donde la disposición de un comparador para pagar por un producto o servicio de una empresa, aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa. Es de agregar, que, en el marco de una sociedad digital permeada por Redes Sociales, el efecto red si potencia, bien sea para beneficiar o para malograr el negocio. Si el efecto red es positivo, la reputación de los negocios dentro del sector tiende a aumentar. O todo lo contrario si el efecto red se traduce en aspectos negativos.

Por otra parte, emergen los costos para los clientes por cambiar de proveedores dentro de un sector industrial. Esto es, cuando los compradores cambian de proveedor, asumen costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe por ejemplo cambiar las especificaciones del producto o servicio, volver a capacitar a sus empleados, modificar procesos, sistemas. Mientras más altos sean los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un nuevo entrante al sector adquirir una base de clientes (Porter, 2008).

Otro componente importante en la constitución de barreras de entrada en sectores industriales o de mercado, son los requisitos de capital. Esto es, que, para poder competir, los nuevos entrantes se ven en la necesidad de invertir grandes sumas de capital financiero. Este capital entre otros usos puede tener el de mejorar infraestructura física, financiar a los clientes, acumular inventarios, financiar posibles pérdidas. Esta barrera se hace más sólida en la medida que el capital debe ser requerido para gastos irrecuperables, y, por tanto, más difíciles de financiar (Porter, 2008)

También existe en el levantamiento de las barreras a nuevos entrantes, las ventajas de los empresarios ya establecidos en el sector, esto es independiente de su tamaño. Las ventajas se ven traducidas en costos, calidad del producto o servicio que no estén al alcance del nuevo entrante. Lo que generalmente se evidencia, es que estas ventajas tienen como fuente el uso de tecnologías, acceso preferencial a ciertos insumos o materias primas, haber tomado mejor posición geográfica dentro del mercado, el haber logrado una identidad de marca.

Otro aspecto relevante para las barreras de entrada, tiene que ver con el acceso a los canales de distribución del producto o servicio. Los canales tienen manifestaciones tipológicas diversas dependiendo si se trata de un producto tangible o un servicio.

Es necesario tener en cuenta en el marco de las barreras de entrada, el tipo de marco normativo al cual se deban las empresas dentro del sector. Este marco, puede o no ser lo suficientemente estricto para mantener barreras altas de entrada, o puede ser lo suficientemente bajo, que denota un peligro inminente a quienes desean entrar por primera vez al negocio dentro del sector.

- EL PODER DE LOS PROVEEDORES

Porter (2008) en sus análisis establece que los proveedores con fuerza de negociación son los que capturan una mayor proporción del valor que se pueda crear en el sector, esto, a través de precios más altos, logrando transferir costos a los participantes del negocio. Lo que Porter advierte en este particular es que, los proveedores con alto poder de negociación tienen la capacidad de extraer la rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. En cualquier caso, es preciso recordar que las empresas dependen de una variedad de proveedores. Para reconocer el poder de negociación de los proveedores, Porter propone considerar los siguientes elementos: a). La empresa dentro del sector está más concentrada que el grupo de compradores. Esta situación se presenta generalmente en las condiciones de Cuasi-Monopolio; b). Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector industrial para lograr sus ingresos; c). Los participantes del sector deben asumir los costos por cambiar de proveedor. Esto quiere decir, que cuando los costos por cambiar de proveedor son altos, a los compradores les cuesta hacer que los proveedores se enfrenten entre sí (Porter, 2008).; d). Los proveedores pueden ofrecer productos o servicios que no son diferenciados, saben que aun así los compradores los necesitan; e). Es difícil que exista un sustituto que pueda bajar el poder de negociación de los proveedores.

En síntesis, un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados por ejemplo gremialmente, porque tendrán fuertes recursos y pueden imponer condiciones de precio, tamaño del pedido o del servicio.

- EL PODER DE LOS COMPRADORES

Contrario al poder de negociación de los proveedores, existe el poder de negociación de compradores. Esto quiere decir que existen dentro del sector clientes fuertes, que son capaces de capturar mayor valor obligando por su posición dominante a que los precios bajen, exigiendo mayor calidad o mayores beneficios (transfiriendo mayores costos a los proveedores). Un grupo de clientes se puede colegir tiene poder de negociación cuando: a). Los productos del sector son estandarizados o no tienen factores de diferenciación). Cuando un comprador cambia de proveedor, asume pocos costos por ello; c). Los compradores pueden poner en jaque a los proveedores porque pueden asumir una estrategia de integración hacia atrás, esto es, hacerse al control de empresas proveedoras para fabricar sus propios insumos.

En síntesis, la mayoría de las fuentes de poder del comprador son iguales tanto para los consumidores como para los clientes B2B. Al igual que los clientes industriales, los consumidores suelen ser más sensibles a los precios si los productos o servicios que compran no son diferenciados y son caros en relación con sus ingresos (Porter, 2008)

- LA AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS

En la teoría económica, un sustituto cumple la misma función o similar que otro producto de un sector mediante formas distintas. Generalmente la amenaza de la sustitución suele ser más “serendipia”, esto es, el grado de sustitución de un bien por otro, no obedece a una planeación de

producto o servicio para esa función, es la misma naturaleza del producto la que atribuye el poder de sustitución. Por ejemplo, la panela puede sustituir al azúcar, la arepa de maíz puede sustituir al pan. Lo que se quiere indicar aquí es, que la posibilidad de sustitución siempre está latente en cualquier sector industrial o de servicios. Por otra parte, cuando la amenaza de sustitución es alta y deja de ser latente, todo el sector puede sufrir alteración en su encadenamiento productivo.

Porter (2008), logra establecer que cuando la amenaza de sustitutos se valora como alta, la rentabilidad del sector sufre las consecuencias. En otras palabras, los bienes sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa en el momento que imponen un límite a los precios. Lo que esto está indicando es la imperante necesidad que tienen empresas dentro de un sector industrial de poner distancia vía diferenciación ante sus posibles sustitutos.

La amenaza de un bien o servicio sustituto es alta, según Porter (2008) si: a). Ofrece un atractivo precio y desempeño; b). El costo para el comprador por cambiarse al producto sustituto es bajo; c).

En síntesis, los estrategas de las empresas necesitan poner atención al cambio que se sufre en otros sectores, ya que estos podrían transformarse en atractivos sustitutos. Este es el caso de Serpentex que encontró un fuerte sustituto competidor en las Flores, al estar compitiendo en el mercado de la Expresión Social.

- **LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

Las empresas en su naturaleza son creadas para competir. Por tanto, la confrontación es inevitable. Este tipo de confrontación puede adoptar formas distintas en cada sector, por ejemplo: promociones, descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias

mejoramiento del servicio. De aquí se desprende que un alto grado de rivalidad limita por tanto la rentabilidad del sector. Por ello, la rivalidad se puede considerar más intensa cuando: a). Cuando los competidores son de tamaños similares y tienen al parecer una fuerza relativamente similar; b). Las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son todo lo contrario a las barreras de entrada. Estas barreras de salida tienen como fuente natural que algunos activos de las empresas son sofisticados y altamente especializados. En otras palabras, estas barreras de salida hacen más costoso para una empresa salir de la industria que permanecer en ella; c). Los rivales en confrontación están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser sus líderes; d). Las empresas en el marco de su confrontación no comprenden totalmente las señales que mutuamente se envían entre ellas debido a la falta de cercanía o familiaridad entre ellas.

En síntesis, la rivalidad es destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente alrededor del precio del producto o servicio (Porter, 2008), la competencia basada en precio, no le permite a las empresas en confrontación, capturar el valor suficiente. Generalmente la competencia o rivalidad basada en precios evidencia que los productos o servicios en confrontación son poco diferenciados entre sí. Por otro lado, los costos fijos se manifiestan altos y los costos marginales se manifiestan bajos.

Por otro lado, la rivalidad puede ser positiva e incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, etc.

- FACTORES, NO SON FUERZAS

Porter (2008), hace una diferencia conceptual entre factores y fuerzas. Dentro del análisis de las cinco fuerzas emergen factores que no deben confundirse con las fuerzas competitivas, aunque puedan de alguna manera ser parecidas. Entre los principales factores que se reconocen están: a). La tasa de crecimiento del sector. Una alta tasa dará cuenta de que el sector está en un crecimiento rápido. Este crecimiento generalmente le otorga poder a los proveedores, y si el crecimiento alto se combina con bajas barreras de entrada, la amenaza de nuevos entrantes aumenta considerablemente; b). Tecnología e Innovación. Este es un factor que se debe interpretar correctamente. No necesariamente la presencia de tecnología e innovación avanzada hace de un sector algo atractivo. Pueden existir sectores de tecnología baja, pero de rentabilidad alta; c). El Gobierno, no se debe comprender como una sexta fuerza, debido a que la participación del gobierno no se supone inherentemente buena o mala para la rentabilidad de un sector (Porter, 2008). La mejor manera de comprender al factor gobierno es entendiendo como afectan sus políticas y planes a las cinco fuerzas, d). Los productos o servicios complementarios, aportan a todos dentro del sector, son transversales y pueden estar en cualquier empresa dentro del sector. Sin embargo, pueden aportar un rol positivo cuando elevan los costos por cambio de proveedor, o negativo cuando neutralizan la diferenciación de un producto (Porter, 2008).

En general, un sector a medida que madura, su crecimiento se desacelera. Los competidores se parecen cada vez más a medida que el tiempo hace emerger las convenciones dentro del sector, se disemina la tecnología y convergen los gustos de los consumidores (Porter, 2008), la rentabilidad disminuye y los competidores más débiles se ven obligados a abandonar el mercado. Comprender las fuerzas que configuran la competencia en un sector como el de las mascotas es un punto de partida esencial para comprender y desarrollar estrategias. Las estrategias pueden ser entonces

consideradas como la acción de construir defensas contra fuerzas competitivas, o encontrar una posición en el sector donde las fuerzas sean más débiles, en otras palabras, encontrar un “océano azul”.

- PASOS TÍPICOS EN EL ANÁLISIS DEL SECTOR

De acuerdo a Porter (2008), los pasos sugeridos para realizar un análisis del sector basado en el modelo de las cinco fuerzas, son:

- a). Definir el sector de análisis, esto implica responder preguntas tales como: ¿Qué productos hay en el sector? ¿Cuáles son parte de un sector distinto? ¿Cuál es el alcance geográfico de la competencia?
- b). Identifique si se considera pertinente, los participantes y segmentelos en grupos. Aquí se puede buscar responder quienes son los compradores y grupos de compradores, los proveedores y grupos de proveedores, los competidores, los sustitutos, los posibles entrantes.
- c). Evalúe los impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles fuerzas son fuertes y cuales son débiles, y por qué.
- d). determine la estructura del sector y pruebe la coherencia del análisis.
- e). analice cambios recientes probables en cada fuerza, tanto los cambios positivos como los negativos.
- f). Identifique aspectos de la estructura del sector que podrían verse influidos por los competidores, nuevos entrantes o por su empresa.

### 2.2.2.2 El modelo de la Cadena de Valor

La teoría de la Competitividad expuesta por Michael Porter alrededor de los años 80, trajo consigo cambios en la forma de pensar los negocios en la perspectiva del territorio industrial. La configuración estratégica de Porter se desarrolla fundamentalmente en tres modelos muy populares alrededor del mundo, ellos son: a). Las cinco fuerzas; b). El diamante competitivo; c). La cadena de valor. Esta última es la que atañe en este apartado. Sin embargo, con el ánimo de enriquecer este marco teórico, se hace una breve exposición de otro modelo de cadena de valor que en su momento expuso la Consultora Global McKinsey, con el único propósito de tener un referente de contraste y aproximación a la importancia del modelo de cadena de valor expuesto por Porter.

- Modelo Cadena de Valor McKinsey

Este modelo afirma que cualquier empresa puede dividir sus procesos en seis áreas principales de actividad, todas ellas bajo un mismo nivel de relevancia y, por tanto, con igual importancia en el mejor desempeño de la empresa. Las áreas son: a). Tecnología. En ella se valora entre otros elementos la sofisticación, las patentes, la elección, el producto y el proceso; b). Diseño del Producto. En esta área se considera la función del producto, sus características físicas, estéticas y de calidad; c). Área de fabricación. En esta área se consideran la integración de materias primas, la capacidad, la localización, el aprovisionamiento, la producción de piezas y en ensamblaje). El área de Marketing. En ella se trabaja el problema de los precios, la publicidad, la promoción, la fuerza de ventas, el empaquetado y la marca; e). El área de distribución. En ella se consideran las funciones de canales, la integración, los inventarios, el almacenaje y el transporte; f). El área de servicio. En ella se desarrollan las funciones de garantías, plazos, precios, servicio posventa y preventa.

En la figura 2, a continuación, se puede apreciar el esquema general de la cadena de valor propuesta por el grupo McKinsey.

Figura 2. Cadena de Valor propuesta por McKinsey

Cadena de Valor de McKinsey & Company					
Tecnología	Diseño del Producto	Fabricación	Marketing	Distribución	Servicio
Sofisticación Patentes, Elección de producto, Procesos	Función, Características Físicas, Estética, Calidad	Integración, Materias Primas, capacidad, localización, aprovionamiento, producción de piezas, Ensamblaje	Precios, Publicidad, Promoción, Fuerza de ventas, empaquetado, Marca	Canales, integración, inventario, Almacenaje, Transporte	Garantía, Plazos, Cautivo, Independiente, Precios

Fuente: McKinsey Group Consulting

La cadena de valor expuesta por McKinsey por su estructura da la idea más concreta de un modelo orientado a un proceso de manufactura industrial de corte clásico, en el que no está explícito el problema de la gestión de los recursos humanos, o los servicios especializados. Tampoco se evidencia de manera clara cuales serían las actividades de apoyo y las actividades básicas de generación de valor.

- Modelo Cadena de Valor de Porter

El modelo de Porter presenta en su diseño un mayor grado de complejidad, pero, sin embargo, permite valorar en mejor medida el concepto de la creación de valor. Su principio esencial está centrado en dos grandes dimensiones para la creación de valor, ellas son: a). Las actividades

básicas, aquellas sin las cuales la operación de la empresa sería imposible de realizar; b). Las actividades de apoyo, aquellas que son requeridas para que las actividades básicas cumplan con mayor efectividad sus aportes a la creación de valor.

La lógica del modelo de Porter está centrada en el desarrollo de las actividades, sin embargo, para ellos es necesario tener como punto base la consideración de los recursos. En este orden de ideas, la secuencia de formación de capacidades para el desarrollo de la operación de la empresa es la siguientes: Con la base de recursos (tangibles como intangibles) estos se combinan para crear actividades (básicas y de apoyo). Las combinaciones apropiadas de las actividades generan los procesos de la organización. Las combinaciones de los procesos derivan en la creación de capacidades. Y es desde las capacidades creadas que la organización define su estrategia para competir en los mercados. Un esquema general de la cadena de valor propuesta por Michael Porter se puede apreciar en la figura 3.

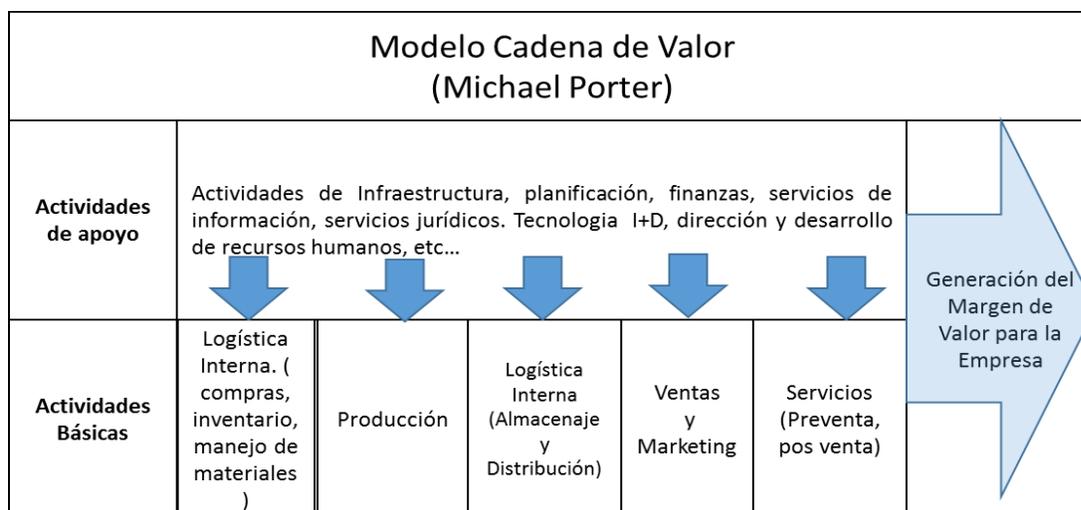
Figura 3. Modelo Cadena de Valor propuesta por Michael Porter



Fuente: La ventaja competitiva, Michael Porter

Este mismo esquema está simplificado a través del diseño que se presenta en la figura 4. El modelo de la cadena de valor expuesto por Porter, permite comprender la complejidad del proceso de generación de valor que requieren diseñar las empresas. Establece categorías de análisis discriminadas por componentes clave u esenciales, y componentes de soporte o de apoyo. El modelo, aunque fue pensado desde la perspectiva de empresas manufactureras, puede ser adaptado para el diseño en empresas de servicio.

Figura 4. Modelo Cadena de Valor de Porter – un esquema alternativo



Fuente: Elaboración propia adaptada desde el modelo original de Porter.

La configuración de la cadena de valor, es en sí misma, un modelo de toma de decisiones, desde donde el gerente de la empresa puede convertir decisiones estratégicas en decisiones aplicadas para desarrollar un comportamiento más eficaz y eficiente en la organización. La cadena de valor identifica las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas para lograr crear este valor. De otra parte, este modelo sirve para identificar los distintos costos en los que incurre una organización a través de las distintas actividades que forman su proceso productivo o la generación del servicio. Es un modelo multiuso en el pensamiento estratégico de las empresas, muy apropiado para lograr construir un marco de estrategias planeadas.

El propósito esencial de este modelo, es ayudar a la gerencia a encontrar las ventajas competitividad que pueden ser derivadas de sus procesos. Sin embargo, la cadena de valor podría ser complementada con un análisis de capacidades dinámicas, de tal forma que, desde allí, se pudiera también dar respuesta a la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Con el propósito de comprender

mejor su diseño, a continuación, se pasa a describir sus componentes de manera general, haciendo la claridad, de que el modelo requiere ser adaptado según la naturaleza o tipología de empresa.

- **ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER**

En términos generales el concepto de la cadena de valor es una forma de expresar todo el conjunto de actividades y funciones que se encuentran vinculadas internamente en la organización. En este orden de ideas, una cadena de valor genérica (ella puede adaptarse a otros contextos) está constituida por tres elementos clave: a). Las actividades primarias o básicas. Son las que tienen que ver con el desarrollo del producto o servicio, su producción, su logística, su comercialización y los servicios post-venta; b). Las actividades de soporte o de apoyo. Están generalmente delineadas a través de los procesos de gestión del talento humano, la gestión de la tecnología, la gestión de compras de bienes y servicios de apoyo, la infraestructura, los procesos de finanzas y contabilidad de la empresa, las relaciones públicas, las asesorías legales y profesionales, etc.; c). El Margen. Este es la diferencia que hay entre el valor total logrado menos los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Es importante anotar, que todos los eslabones de la cadena de valor son potencialmente generadores del valor principal, es la tarea por tanto del presidente o gerente de la compañía, lograr identificar según sea su tipo de negocio, cuales son aquellos eslabones que realmente le generan el valor real al negocio, y es sobre estos eslabones que puede delinear la ventaja competitiva. Por supuesto esto no es tarea fácil.

La generación de valor es finalmente el objetivo del diseño del modelo, en este sentido, Porter (1986) establece una categoría de análisis denominada Generadores, en ella se reconocen dos tipos

de generadores, los de valor y los de costo. Los generadores de valor son las razones esenciales dentro de la cadena de una empresa, en ella se identifica porque una actividad es única o exclusiva. Estos generadores pueden estar inmersos en: las políticas de la empresa, los vínculos desarrollados entre las distintas actividades, su modelo de servicio, el aprendizaje organizacional, la ubicación geográfica, entre otros. Los generadores de costos, son las causas estructurales de costo de una actividad en la cadena de valor de la empresa. Algunos costos están por fuera del control de la empresa, otros pueden ser totalmente controlados.

Desde la cadena de Valor, Michael Porter (1986), propone las estrategias genéricas comprendidas por: Liderazgo en Costos, Liderazgo por diferenciación, y la estrategia de enfoque o concentración. La cadena de valor como modelo, va más allá del análisis interno, gracias a ella, se puede entonces considerar la configuración del Sistema de Valor de un sector económico o un subsector. Como en el caso del presente estudio, el mercado de las mascotas, puede ser aproximado en su sistema de valor a partir de una unidad de negocio como un SPA Canino. De esta manera, se habla del sistema de valor, considerando: a). El sistema de Valor de los proveedores, b). El sistema de valor de los canales, c). El sistema de valor de los compradores.

De esta forma, las configuraciones estratégicas expuestas por Porter en la perspectiva de la organización industrial, pueden ser usadas en el presente estudio para complementar los aspectos desarrollados por el modelo de Miles & Snow. Mientras Porter ofrece para este estudio herramientas para ubicar los problemas del entorno, Miles & Snow permite aproximar la comprensión de la organización en sus tres problemas esenciales enunciados anteriormente.

## CAPITULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo describe y explica el diseño y el método de investigación adoptado en el presente estudio, con el propósito de alcanzar el objetivo general y dar respuesta a la pregunta principal de investigación.

### 3.1 ENFOQUE ADOPTADO EN EL PRESENTE TRABAJO DE GRADO

Por la naturaleza exploratoria propia del presente estudio, el énfasis que orienta la acción del investigador al abordar los problemas de la Configuración Estratégica desde la perspectiva de Miles & Snow, se sostiene por el hecho que toda acción, todo comportamiento y en particular todo discurso alrededor de los problemas estratégicos de las organizaciones reposan sobre modelos mentales de la realidad específica y socialmente construida por cada individuo dentro de cada organización (Robledo, 2013). En este orden de ideas, dado que la pregunta de investigación se concentra en identificar las manifestaciones de la configuración estratégica, el presente trabajo adopta una postura exploratoria, analítica en búsqueda en primer lugar del fenómeno constituyente de las configuraciones para negocios tipo SPA Caninos considerados como emprendimientos y pequeños negocios, y en segundo lugar, es analítico, dado que el investigador apropia el análisis de datos y construye analíticamente relaciones entre variables objeto del presente estudio.

### 3.2 CONTEXTO DEL ESTUDIO Y POSICIONAMIENTO EPISTEMOLÓGICO

El presente estudio busca explorar, describir y caracterizar las manifestaciones de la configuración estratégica de los negocios tipo SPA Caninos dentro de la industria de las mascotas, teniendo como base de análisis el emprendimiento HAPPY PETS .

Para explorar los elementos constituyentes y constitutivos de las manifestaciones de la configuración estratégica de negocios tipo SPA Caninos, el estudio se ha organizado en diferentes fases o etapas. Y dada la complejidad intrínseca a la problemática abordada, el conjunto y la orientación del esfuerzo investigativo, en su globalidad, conllevan un carácter interpretativo, centrado en las interacciones entre los individuos en el seno mismo de la organización observada.

Dado el carácter interpretativo, el investigador explora esencialmente los elementos simbólicos y semánticos que toman forma en el proceso de configuración estratégica bajo la perspectiva de Miles & Snow, considerando las restricciones metodológicas a las cuales se enfrenta la investigación en la que solo se busca alcanzar la generalización analítica, o sea, desde el ámbito particular del análisis inductivo.

Epistemológicamente, la presente investigación se apoya en la conceptualización de los planteamientos principales establecidos por los profesores Miles & Snow desde el enfoque de las configuraciones y la teoría de la contingencia. Niveles desde donde y en donde tiene lugar la formación teórica de los planteamientos de la configuración estratégica basada en el problema del ámbito del mercado, el problema tecnológico y el problema administrativo.

El marco conceptual de la teoría de las configuraciones estratégicas, es rico en conceptos y aproximaciones, sin embargo, para el desarrollo del presente estudio, se delimita desde Miles & Snow, y el marco de referencia de Porter en cuanto al modelo de las cinco fuerzas para comprender el esquema competitivo de los SPA Caninos, y la cadena de valor para la aproximación a la configuración del encadenamiento productivo del sector y la cadena de valor de los negocios tipo SPA Caninos. Dada la originalidad de este posicionamiento, que se podría clasificar a la vez de ecléctico e integrador, el método adoptado para realizar la investigación propuesta es el inductivo, el cual toma una parte del todo, y con base en ella, hace análisis y aproximaciones sin la pretensión de hacer generalizaciones universales, pero sí de comprender un fenómeno en particular.

El estudio de campo del presente estudio se realizó en negocios tipo SPA caninos ubicados en Turbaco y Cartagena, desde donde se pudo hacer observaciones directas y conversaciones con los gerentes de estos negocios.

### 3.3 SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

Para explorar, caracterizar desde las configuraciones estratégicas en la perspectiva de Miles & Snow, se seleccionó como unidad de análisis los negocios tipo SPA caninos y como unidad de contraste el negocio SPA Canino Happy Pets. El SPA canino Happy Pets cumple ampliamente con los criterios preestablecidos por Miles & Snow en relación con las variables que se distribuyen en sus tres dimensiones de configuraciones, o sea, el problema de mercado, el problema tecnológico y el problema administrativo.

### 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

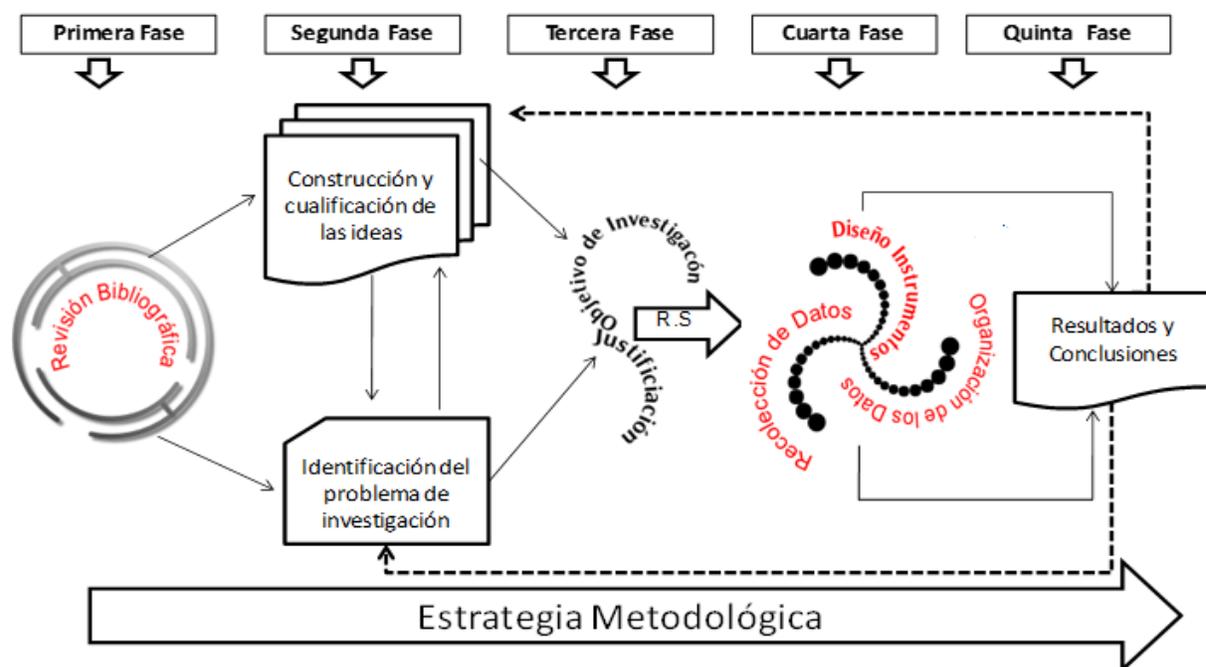
La presente investigación fue diseñada con el propósito de responder a la pregunta de investigación:

¿Cómo se manifiesta la configuración estratégica desde la perspectiva de Miles & Snow para empresas que se desempeñan en el “mercado de las mascotas”:  
Caso Happy Pets Sala de belleza canina?

El esquema holístico de la figura 5, ilustra el diseño de la investigación y su ejecución, la cual comprende cinco fases principales.

Figura 5. Principales fases de la investigación

©Fuente: Elaboración propia



El diseño de la investigación nace en la clase de Estrategia y Competitividad en el marco de la Maestría en Administración. La recolección de los datos se organiza sistemáticamente de acuerdo a los principios metodológicos, integrando los elementos complementarios, especialmente, los conceptos de los campos de la estrategia, La recolección de los datos y sus fuentes, se describen en el siguiente apartado.

### 3.5 RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo del presente estudio se contó con la recolección de datos secundarios a partir de informes especializados, datos estadísticos del Dane, y datos primarios obtenidos a partir de las observaciones y análisis de los negocios tipo SPA caninos. Los datos una vez recogidos, se sistematizan y se llevan al proceso de análisis tanto descriptivo como analítico para generar las aproximaciones al problema de estudio.

Aún cuando en el presente estudio se acude a algunos componentes de orden cuantitativo, cabe recordar que la investigación se propone y se desarrolla desde una perspectiva exploratoria, de orden inductiva e interpretativa, Por lo tanto, el abordaje, la organización, la interpretación y la validación de los datos no se conciben como etapas excluyentes sino como actividades interrelacionadas (Bonilla y Rodríguez, 1997). El investigador realiza estas actividades de manera continua, en la medida que avanza y profundiza en el estudio durante su trabajo de campo.

### 3.6 LIMITACIONES Y SESGOS EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones y sesgos están principalmente dados por el método propio al estudio de las configuraciones estratégicas considera como complejo. El método de estudio de las configuraciones estratégicas permite diversas aproximaciones metodológicas tanto del orden cualitativo como del orden cuantitativo. Dado que el presente estudio es de tipo exploratorio e inductivo, se presentan limitaciones propias de su alcance tales como:

- Los negocios visitados, aunque se encuentran organizados, son celosos en la entrega de información dado la intensidad competitiva de estos.
- Al aproximar exploratoriamente este concepto de las configuraciones estratégicas en los negocios tipo SPA Caninos, se percibe una escasez de antecedentes en este tema, lo que otorga grado de dificultad a la hora de explorar.
- Una tercera limitación está dada por el método mismo, ya que éste se enfoca hacia un estudio de naturaleza exploratoria, descriptiva y analítica, que no busca necesariamente establecer explicaciones basadas en relaciones de causa y efecto. El estudio no pretende obedecer al método científico positivista, sino que adopta esencialmente una postura interpretativa, Esta limitación no favorece la generalización de los resultados; pero, como ya se ha explicado anteriormente la generalización analítica se suscribe solo a la unidad de análisis.
- Una cuarta limitación que se refiere a los resultados obtenidos, tiene relación con la comparación intra-industrial o inter-industrial. No se puede ignorar que, en este estudio, los resultados obedecen únicamente a la realidad percibida en la empresa que se ha seleccionado

como unidad de análisis y, en particular, a la interacción de las personas que en ella ejercen sus profesiones o cargos, en su contexto específico, aunque intensivo en creación de conocimientos. Por lo tanto, estos resultados no se describen otras empresas de la misma industria o industrias conexas.

## CAPITULO 4: RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo, el investigador da cuenta de los resultados y análisis obtenidos dentro del proceso de investigación propuesto. Desde este capítulo, se busca desarrollar cada uno de los objetivos específicos que permitan evidenciar el logro del objetivo general propuesto en el estudio.

### 4.1 CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE MASCOTAS

De acuerdo a Cifras y Conceptos en su estudio sobre el mercado de las mascotas en Colombia, realizado con datos a marzo del 2017, alrededor del 44% de los encuestados manifiestan tener en su casa al menos una mascota, esto indica, que alrededor de 44 familias de cada 100, asumen una responsabilidad con un “ser animal”. De este 44% de personas que respondieron afirmativamente, el 66% manifiestan tener como mascotas a los perros, y el 26% a los gatos. El gasto promedio mensual manifestado en servicios de guardería o paseadores, es de \$107.000 pesos, en alimentación alrededor de \$58.000 pesos, en servicios veterinario el gasto medio es de alrededor de \$49.000 pesos, en gastos de aseo unos \$26.000 pesos, y en juguetes y otros, el gasto medio es de \$16.000 pesos. Una familia promedio según datos del DANE, puede estar gastando en el mantenimiento de su mascota, un promedio mensual de \$300.000 pesos en condiciones normales.

Los crecientes avances en antrozoología<sup>1</sup> han logrado evidenciar la formación de fuertes vínculos afectivos con animales por parte de los humanos además del impacto que los animales han tenido en la evolución humana (Paramo & Galvis, 2011; Sheldrake, 2008) En la actualidad los animales,

---

<sup>1</sup> Estudio científico de la interacción humano-animal, y de los vínculos humano-animales. Se enmarca dentro de los estudios humano-animal, los cuales constituyen un campo interdisciplinario que investiga los lugares que los animales ocupan en el mundo social y cultural de los humanos, y las interacciones que los humanos tienen con ellos. <http://www.animalsandsociety.org/>

en especial las consideradas mascotas constituyen uno de los componentes naturales de mayor significado socioeconómico y sociocultural. En este sentido, las mascotas definidas como animales de compañía se pueden definir como aquellos que se encuentran bajo control humano, vinculados a un hogar, compartiendo intimidad y proximidad con sus cuidadores, y recibiendo un tratamiento especial de cariño, cuidados y atención que garantizan su salud (Bovisio et.al 2004; Savishinsky 1985).

La incorporación de un nuevo miembro a la familia (una mascota) implica la adaptación a reglas dentro de esta micro comunidad familiar. En este orden de ideas, las investigaciones de Power (2008) establecen que la incorporación se da por tres vías: 1). Considerando a los perros como si fueran niños peludos; 2). Comprometiéndose con los perros como animales de manada, en donde la familia es la manada; 3). El accionar individual de los perros, reconocido como un organizador de la familia y el hogar. En cualquiera de los casos, las mascotas se ven atendidas, esto es, sus custodios le otorgan privilegios como los servicios del médico veterinario, los baños, la peluquería, la alimentación, la distracción y la recreación entre otros.

En cuanto a Colombia, son varios los factores que han favorecido el incremento de animales de compañía en las grandes ciudades colombianas de acuerdo un estudio de la Universidad de Antioquia (Gómez, et.al 2007), entre ellos se encuentran: a). La demanda de mascotas para llenar espacios afectivos en los entornos familiares). El aumento en la capacidad económicas de las clases sociales, permitiéndoles asumir gastos de manutención de las mascotas; c). El fenómeno de desplazamiento de poblaciones campesinas desde las áreas rurales, trayendo consigo la cultura de la posesión de animales.

Tener un perro para el cuidado de la casa, la vigilancia de un negocio, o como compañía para un niño o un adulto, se ha convertido en una necesidad para muchos. Para el año 2006 el Ministerio de Protección Social indicaba que en Colombia había alrededor de 4.224.575 perros. El Congreso de la República regula la tenencia de perros a través de la Ley 746, en las zonas urbanas y rurales con el fin de proteger la integridad de las personas, la salud pública y el bienestar del propio canino.

#### 4.1.1 Breve historia de las relaciones hombre – mascota

La relación entre el hombre y las mascotas data de cientos de años, sino milenios. Sobre esta relación se han tejido mitos, historias fantásticas y todo tipo de creencias que han pasado por historias de brujas e historias de amor. Una primera relación es la contemplada entre humanos y gatos. Estos últimos, fueron adorados por los egipcios, logrando alcanzar posiciones de divinidad, y fueron inmortalizados en el arte, la música y la literatura. Por otro lado, en culturas distintas, los gatos han sido sinónimo de la maldad, la brujería. No obstante, hoy en día, la tendencia reconoce el apogeo de este tipo de mascota en las familias de todo el mundo.

Otro animal considerado de los más preferidos por el ser humano para su compañía, ha sido el perro, sin embargo, la relación inicia con el Lobo que evoluciona a la condición del perro actual desde hace más de 14 mil años. De ello es que algunas razas de perros a penas se distinguen del lobo, en cuanto al carácter y el comportamiento social, pocas son las diferencias. Todos los caninos viven y trabajan en sociedad. Al separarlos de su madre y hermanos y llevarlos al seno de las familias humanas, estos animales trasladan toda su esencia y conducta al nuevo escenario de convivencia, haciendo de la familia receptora, su nueva manada.

El perro en particular, como mascota, ha tenido a lo largo de la historia, un vínculo esencial y definitivo con el ser humano. Se le ha criado para desempeñarse como pastor, guardián, cazador,

tracción, camillero en las guerras, de rescate, en los espectáculos, el cine. En la actualidad desempeña funciones especializadas como detectores de minas, de narcóticos, además, de funciones especializadas para personas discapacitadas en aspectos de la vista y las motoras.

Pero no todo ha sido color de rosa para estos animales caninos. A lo largo de la historia algunas civilizaciones orientales los consideran aun hoy como alimento, y hacen parte de la base dietaria de países asiáticos. Por el contrario, en otros lugares del mundo han sido considerados como animales para la diversión al verlos pelear con otros animales de la misma especie. También a lo largo de la historia han sido considerados parte de tropas militares, por ejemplo, Alejandro Magno empleaba Dogos del Tibet para transportar las armas de los soldados. Los romanos les ataban un recipiente de bronce con fuego para que provocaran incendios en el campo enemigo.

Igualmente, el canino, así como el gato, ha estado presente en la mitología de diversas culturas alrededor del mundo. Siendo el más conocido “Cerbero<sup>2</sup>” considerado el guardián de la entrada del infierno, cuya misión consistía en no dejar salir a nadie de allá. También han estado presentes en la religión y sus diversas manifestaciones, por ejemplo, en Egipto antiguo, lograron rangos como de divinidad tal es el caso de Anubis, dios egipcio de los muertos, entre otros. En Egipto antiguo (Fernández, 2007) los perros gozaban de un enorme respeto, y estaba totalmente prohibido lastimarlos o matarlos, con castigos de pena de muerte para quienes lo hicieran.

Los animales como el perro, han sido compañeros fieles de reyes, faraones, emperadores, pero también han estado dando compañía a personas de bajos recursos económicos. El perro no

---

<sup>2</sup> Era el perro de Hades, un monstruo de tres cabezas en la tradición más común o de cincuenta cabezas según Hesíodo, con una serpiente en lugar de cola. Cerbero guardaba la puerta del reino de Hades (el inframundo griego) y aseguraba que los muertos no salieran y que los vivos no pudieran entrar

distingue en el desarrollo de su lealtad, si su custodio es pobre o rico, solo se entrega a la persona con amor y lealtad incondicional, lo acoge como parte de su manada. No obstante, a lo largo de la historia siempre se le ha conocido al perro como “El mejor amigo del hombre”.

Según Beatson (2011) citado por Myriam Acero Aguilar (2017) en su tesis doctoral, *La relación humano animal de compañía como un fenómeno sociocultural. Perspectivas para la salud pública*, de la Universidad Nacional de Colombia: “La división entre lo natural y lo humano tal como lo conocemos ahora, no siempre existió; la relación entre los antiguos proto-humanos y sus vecinos era una relación entre predador y presa, más que humano – naturaleza. En opinión de este autor, dos cualidades únicas llevaron al Homo sapiens a dominar sobre los demás; por un lado, la biología: postura bípeda, lenguaje y desarrollo neo córtex; y por otro, lo que ahora conocemos como cultura, reproducción de conocimientos por imitación, aprendizaje y lenguaje”

Es un hecho reconocido, que hoy en día más que la biología, la cultura ha jugado un papel importante en la evolución de las sociedades humanas, llegando así los humanos a establecer el punto donde finaliza lo salvaje y comienza su sociedad (Beatson, 2011).

Durante milenios, los seres humanos hicieron su vida como comunidades de cazadores y recolectores; este estilo de vida los llevo a constituir relaciones con los animales, no solo como presas sino también, desarrollo formas cooperativas y mutuales<sup>3</sup> para asegurar la sobrevivencia (Ingold 1994). Este autor establece que, en cuanto al perro, la evidencia arqueológica sugiere que, desde el pleistoceno, los lobos (como se mencionó anteriormente)-*Canis Lupus*- se asociaron a los

---

<sup>3</sup> Existen 3 tipos de relaciones simbióticas: mutualismo, en donde las dos partes reciben un beneficio, comensalismo, en donde uno de los individuos se beneficia y el otro no recibe ningún beneficio, pero no es perjudicado, y finalmente el parasitismo, en este tipo de relación uno de los individuos se beneficia, y el otro individuo resulta perjudicado.

humanos y la relación establecida entre lobos y humanos fue de ayuda en actividades de caza y posteriormente sobrevino la cría selectiva. Sin embargo, Irvine (2008) establece en sus estudios que los seres humanos domesticaron animales desde siempre, pero, sin embargo, los perros fueron los que adquirieron un valor simbólico superior como animales de compañía.

Las investigaciones arqueológicas dan cuenta de que hace un poco más de 12.000 años después del final de la era de la glaciación, se presentó un cambio cultural masivo en el que se definieron nuevas relaciones humano – animal (Serpell, 1996). La cercanía con los lobos se hizo gradual, hasta lograr ser domesticados y transformarse en el perro actual<sup>4</sup>. Evidencias de la domesticación del perro – *Canis Familiaris* – se remonta al año 14.000 a.m. en algunas partes de Europa y Asia (Clutton & Brock, 2012), para estos autores, “el proceso de domesticación se da cuando se comprometen aspectos biológicos y culturales. Esto es, cuando los animales domesticados se incorporan a la estructura social del grupo humano y llegan a ser objetos de propiedad de modo que la transformación morfológica del animal es consecuente con su integración inicial en la sociedad humana”.

De acuerdo a Irvine (2008) citado por Myriam Acero Aguilar (2017), el perro fue la especie apropiada para la domesticación ya que es un animal gregario y fácil de controlar en grupos; tiene un periodo largo de cachorro en el que se puede crear vínculos con humanos; es un animal interesado en el juego; además de joven se le ve como un animal dependiente que provoca cuidar y darle afecto; porque al igual que el humano es de actividad diurna y descansa en la noche, porque

---

<sup>4</sup> No hay acuerdo sobre exactamente cuándo se dio este proceso de domesticación y acerca de cuál o cuáles son los ancestros del perro. Se nombra el lobo como progenitor del perro, pero otros afirman que los perros son híbridos de lobos y otras especies como coyotes y chacales; un tercer punto de vista sugiere que su origen son los cánidos salvajes, como el perro del norte de África y Asia y el dingo de Australia (Irvine, 2008). Citado por Myriam Acero Aguilar (2017).

además los humanos ven en esta especie, un animal fácil de antropomorfizar (condición necesaria para crear lazos con el animal), además porque es una especie de naturaleza comunicativa que tiene expresiones que los humanos creen entender.

Con relación a los gatos, los estudios de arqueología aproximan que su domesticación tiene lugar en la cultura egipcia unos 5000 años antes de la era de cristo, esto debido al surgimiento de una sociedad agraria (Clutton & Brock, 2012). Los perros según se ha evidenciado su domesticación se produjo antes del desarrollo de la agricultura. La valoración principal que los egipcios daban a los gatos, según las investigaciones, es porque éstos cazaban plagas que amenazaban las reservas de grano como el trigo, alimento base de la sobrevivencia de los egipcios. Según Clutton y Brock (2012), los gatos de forma similar a los perros se adaptaron a las sociedades humanas siguiendo condiciones de relación similares a las mencionadas anteriormente.

Sin embargo, no todo ha sido color de rosa en la relación humano – animal. En la época del oscurantismo y las teorías aristotélicas del antropocentrismo, algunas religiones persiguieron a las personas que tuvieran vínculos de “amistad” con animales tales como gatos y perros. Este antropocentrismo marco una época medieval en la que la teología llevo durante la inquisición a eliminar todo lo que contradijera el lugar del hombre en la naturaleza (Jerarquía Aristotélico – Tomista). Los inquisidores tomaban medidas violentas contra todas aquellas personas que de alguna manera por sus relaciones amistosa con especies animales pusieran en peligro la distinción humano animal. De esto se tiene evidencia de que miles de gatos y perros fueron sacrificados de los siglos XV al XVII, en especial las mujeres se asociaban a gatos y por ende a una actividad de brujería. El cuidado de las mascotas fue visto como una herejía porque al juicio de los inquisidores, este cuido transforma a la bestia en humano al tratarlo como miembro de la familia.

La época oscura de la inquisición termina, y con ella renace el deseo de los seres humanos por tener a su lado animales de compañía. Es tal vez en Inglaterra en el siglo XIX donde mayor evidencia se da sobre el aumento de las mascotas y de su moderno cuidado por parte de sus custodios.

Finalmente, el significado de la palabra mascota, según Grier (2007) Pet viene de la palabra francesa Petit – o pequeño - utilizada hacia el año 1500 como un niño tratado con indulgencia o como favorito; posteriormente a mediados del siglo VI esta palabra también fue utilizada para referirse a animales domesticados y guardados por placer o compañía.

#### 4.1.2 El mercado de la industria de las Mascotas

Es una realidad social, económica y cultural. Las mascotas han llegado a la vida de las personas para quedarse y hacer parte de su “manada”. El fenómeno es de talla global, no es propio solo de países como Colombia. En todo el mundo se ha venido desarrollando una economía alrededor de la industria de las mascotas, y las hay para todos los gustos.

##### 4.1.2.1 El mercado de la industria de las Mascotas a nivel mundial

Como se ha venido referenciando anteriormente, las mascotas o animales de compañía, han dejado de ser un componente marginal en la vida de las personas. Se han convertido en actores relevantes del componente social, toda vez que, en la gran mayoría de los países existen leyes dedicadas a la protección animal. Por otro lado, aún existen países como China en Asia, que crían a los perros no como mascotas, sino como fuente de alimento, aunque no es un caso totalmente generalizado en ese país.

Lo que se advierte como una realidad económica, es que el mundo moderno ha incorporado dentro de sus estructuras de gasto a nivel de familias e individuos, recursos para el cuidado de sus animales

de compañía. Lo que, a su vez, da una manifestación de un tipo de economía muy importante donde se mueve un encadenamiento productivo significativo.

De acuerdo al informe realizado por la agencia GFK<sup>5</sup> sobre animales domésticos utilizando como muestra a 22 países, logró establecer que más del 56% de la población mundial tiene por lo menos una mascota en casa. Ver figura 5.

Imagen 1. Porcentaje de Mascotas en hogares del mundo según tipo de animal



Fuente: Agencia Global de estudios de mercado GFK

Tal como se puede observar en la figura, los caninos son los más preferidos con un 33%, seguido de los gatos con un 23%, en tercer lugar, los peces con un 12%, en un cuarto lugar de preferencia están los pájaros con un 6%. Otros tipos de animales son el 6%. Entre los 22 países usados de muestra para el estudio, la agencia GFK, da cuenta de la fuerte presencia de mascotas en países como Estados Unidos donde 7 de cada 10 familias tienen al menos una mascota. En México,

<sup>5</sup> <https://www.gfk.com>

Argentina y Brasil, 8 de cada 10 familias manifestaron tener una mascota. Son los países asiáticos los de menor participación, 3 a 4 familias manifiestan tener una mascota en casa. Un resumen de este estudio se presenta en la imagen 2 a continuación.

Imagen 2. Porcentaje de Mascotas en familias por país



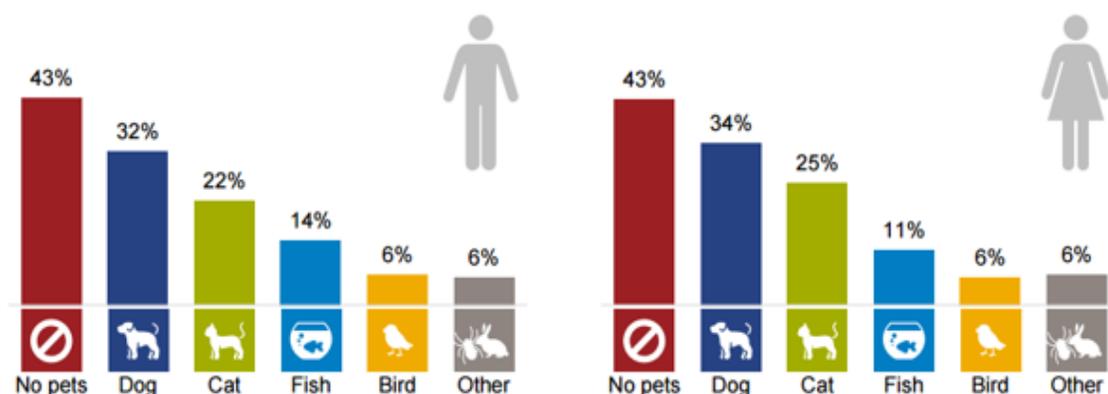
Fuente: Agencia Global de estudios de mercado GFK

De acuerdo a Pushan Tagore, Vicepresidente de investigación en GFK, quien manifestó: “Aunque los países asiáticos figuran en los menores porcentajes, están marcando una porción significativa y de potencial expansión dentro del mercado mundial del cuidado de mascotas, esto está dado por el tamaño de sus economías y el crecimiento de su población humana”. De acuerdo a esta agencia, los mercados que marcan la tendencia en este sector de cuidado de las mascotas son China, India y América Latina, es en estas regiones, donde los humanos están abandonando la práctica de

alimentar a sus mascotas con “sobras de comida” para empezar a alimentarlos con alimentos especializados. Las causas fundamentales de este cambio cultural están en la facilidad que representa los alimentos y el grado de conciencia de respeto hacia las mascotas que se ha despertado en los últimos años.

Por otra parte, a nivel global, es importante comprender según el sexo de la persona, como se manifiesta la preferencia por las mascotas. El estudio de GFK presenta el siguiente resultado en la gráfica 1.

Grafica 1. Preferencias por Mascotas según Sexo de la persona, escala global



Fuente: Agencia Global de estudios de mercado GFK

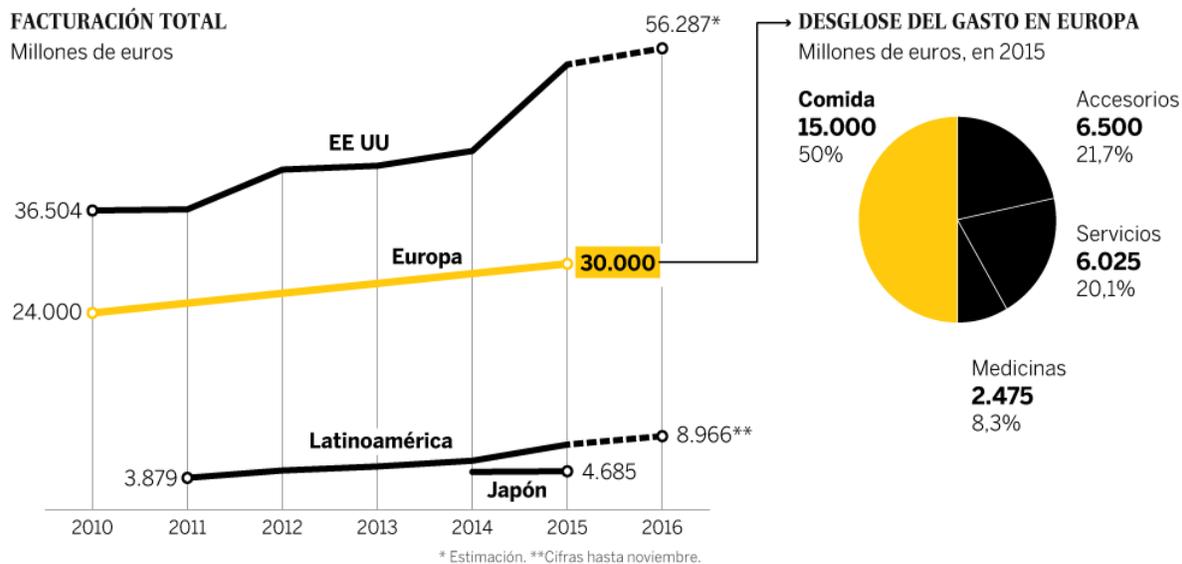
Estadísticamente no se aprecia mayor diferencia, una leve preferencia por parte de mujeres en dos puntos porcentuales en cuanto a preferencia de mascotas como perros y gatos. Estos siguen siendo los más preferidos dentro del sector de las mascotas. Sin embargo, al desagregar estas preferencias por país, el informe de GFK logra establecer que por ejemplo en Argentina la mayor preferencia es por los perros, con un 66%, seguida de los gatos con un 32%. En Colombia, la preferencia oscila en alrededor del 44% de los hogares. En México alrededor del 64% de las personas manifestaron

tener una mascota, en Brasil el 58%. Rusia es el país en donde el 57% de los encuestados manifestó su preferencia por mascotas tipo gatos, y tan solo el 29% poseen una mascota canina. Francia le sigue a Rusia en preferencia por los gatos. En Estados Unidos, más del 50% de las personas manifestaron tener una mascota canina. Por otra parte, China es el país donde los peces son las mascotas más populares, alrededor de 17% de las personas encuetadas manifestó tener un pez como mascota.

Lo que se ha podido evidenciar a lo largo de esta investigación a través del rastreo de diversos informes sobre el negocio de las mascotas, es que el cuidado de perros, gatos, peces, aves entre otros, mueve una industria de miles de miles de millones de dólares por año. Las estimaciones de las agencias especializadas como GFK, estiman que más de mil millones de mascotas conviven con familias en Estados Unidos, Europa y América Latina. En Estados unidos se ha estimado la presencia de unos 305 millones de animales bajo la categoría de mascotas, casi una mascota por habitante, le sigue Europa. En América Latina la tendencia está siendo marcad por Brasil, México, Argentina y Chile, en donde se estima la presencia de al menos 200 millones de mascotas incorporadas a núcleos familiares. También es importante anotar, que los registros estadísticos oficiales sobre este ítem son aún muy escasos, inclusive en Estados Unidos, la Data de este sector de la economía, se está poco a poco constituyendo.

En cuanto al gasto promedio que una familia dedica al cuidado de su mascota, las agencias especializadas como GFK, han estimado que en Europa mantener una mascota cuestó en el año 2014 cerca de 820 euros por año en España para un perro grande, y para uno mediano alrededor de 534 euros. En Estados Unidos el gasto es de cerca de 1.419 euros por año, y en el Reino Unido de 1.311 euros por año.

Grafica 2. Mercado del cuidado de Mascotas en Europa al año 2016



Fuentes: Fediaf; American Pet Products Association (APPA), Euro monitor

El tamaño del mercado del cuidado de las mascotas, de acuerdo a estimaciones no oficiales, sino de estudios especializados de agencias como las ya referenciadas, establecen que al menos entre Estados Unidos y Europa, América Latina y Japón, el tamaño de esta economía del cuidado de mascotas, es de alrededor de los 100.000<sup>6</sup> millones de euros. En el caso de los europeos, la estimación estableció que gastaron alrededor de 30.000 millones de euros en sus mascotas, un 50% en comida y el resto en servicios de medicinas, accesorios y cuidados especiales.

En cuanto al comportamiento del mercado europeo, en la gráfica 2 se puede apreciar las estimaciones realizadas.

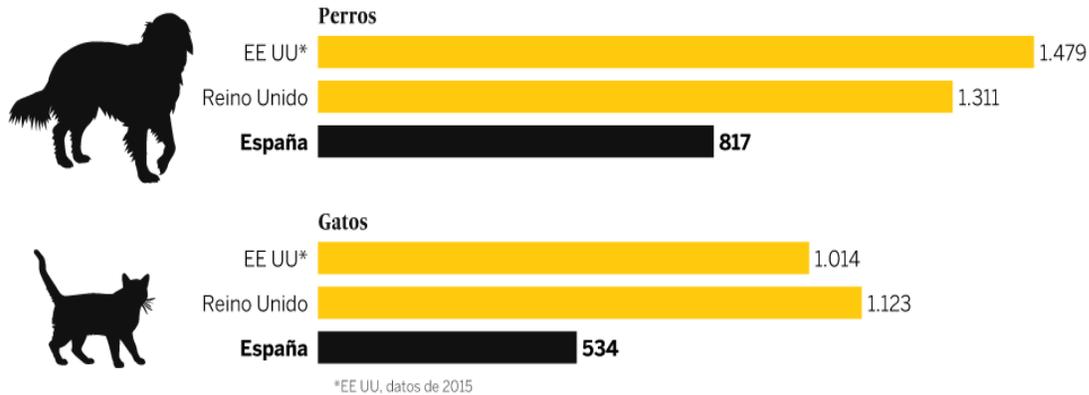
<sup>6</sup> Información recuperada de internet:

[https://elpais.com/elpais/2016/12/01/media/1480620178\\_921927.html#comentarios](https://elpais.com/elpais/2016/12/01/media/1480620178_921927.html#comentarios)

Grafica 3. Gasto medio por Mascota

**GASTO MEDIO POR MASCOTA**

En euros al año, en 2014



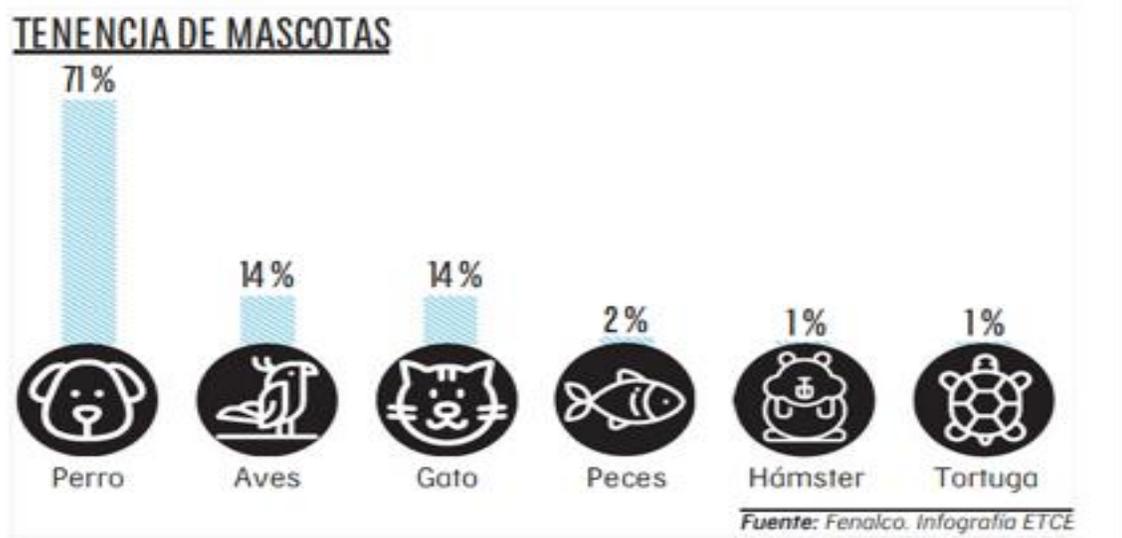
Fuentes: Fediaf; American Pet Products Association (APPA), Euromonitor

#### 4.1.2.2 El mercado de la industria de las mascotas en Colombia

La economía basada en el cuidado de la mascota ha llegado a Colombia para quedarse, la magnitud de esta economía y todos los negocios que se mueven a su alrededor, es tan significativa, que se ha institucionalizado la “Expopet Colombia<sup>7</sup>” que para el año 2018 entrará en su cuarta versión. La compañía Euromonitor Internacional en su estudio sobre el negocio del cuidado de mascotas, estableció que hay un incremento sostenido en la venta de productos y servicios para mascotas, y que se prevé continúe así hasta el año 2021. Para Colombia, Euromonitor estableció que la industria está creciendo a una tasa del 13%, recibiendo el impulso desde las categorías de alimentos y cuidados especiales. Al parecer, y según los expertos en este campo, el crecimiento se debe a un fenómeno denominado “Pet Parents”. Esto es, que los jóvenes en edad de establecer parejas y

<sup>7</sup> Recuperado de : <http://www.elcolombiano.com/cultura/mascotas/mascotas-mercado-crece-en-colombia-un-13-por-ciento-IX5202497>

Grafica 4.Tenencia de Mascotas en Colombia



procrear, han pospuesto esta misión humana en la vida, y han optado por tener mascotas, o como ellos los llaman: “perrijos y gatijos”. Por otro lado, el crecimiento de esta industria en Colombia es coherente con la tendencia a nivel mundial, y en particular en América Latina, Colombia ocupa hoy cuarto puesto en esta industria a nivel de Latinoamérica. Para Colombia este mercado creció en un 17% en el 2017, casi cuatro veces más que el índice de precios al consumidor que estuvo en un 4,09%.

El mismo estudio estableció que el promedio del gasto que hace una familia en el cuidado de su mascota es de 800.000 pesos mensuales. Este valor puede oscilar según la ciudad, y según el tipo de servicio. Generalmente las familias invierten en promedio \$300.000 pesos mensuales en comida, \$100.000 pesos en servicios médicos, unos \$300.000 pesos en servicios especiales como SPA, baños, peluquería, corte de uñas, peinado, guarderías, entre otros. Unos \$100.000 pesos en compra de ropa, accesorios de juego, estos últimos tienen una tasa de crecimiento un poco más baja. Es de anotar que las cifras anteriores aplican para personas acomodadas económicamente. Sin embargo,

en estratos socioeconómicos de tipo 3, el promedio del gasto alcanza los \$170.000 pesos mensuales.

Los informes especializados como el de Euromonitor, destacan que en particular en Colombia, el crecimiento de esta industria del cuidado de las mascotas se debe entre otras causas al cambio en la percepción que se tenía de los animales de compañía o mascotas, los cuales han dejado de verse como solo animales, y se les percibe como miembros de la familia humana, sumado esto, según los sociólogos al aumento del “síndrome del nido vacío” el cual lo asociación a parejas jóvenes que como se mencionó anteriormente, toman la decisión de no tener hijos por un tiempo.

De acuerdo a Andrés Vargas, jefe del proyecto ExpoPets 2016, el crecimiento en la industria sigue siendo más rápida en Estados Unidos, México, Argentina y Chile en lo que tiene que ver con accesorios y servicios esenciales como los SPA. En Colombia el crecimiento es aún un poco más lento en estas categorías

En cuanto a la tipología de clientes<sup>8</sup> para la industria del cuidado de las mascotas, los estudios para Colombia logran identificar personas que tienen mascotas para suplir necesidades básicas de tipo psicológico, necesidades de compañía, y como se mencionó anteriormente, suplir vacíos o ausencias de seres queridos. También existen personas en especial de estratos socioeconómicos más altos, que tienen animales de compañía para suplir la necesidad del “lujo”, estos clientes son los que más dinero invierten en sus mascotas.

Otro gran detonante de la industria del cuidado de mascotas, está en el desarrollo de la industria de alimentos especializados, que ha logrado llegar a identificar hasta el tipo de alimentos según la raza

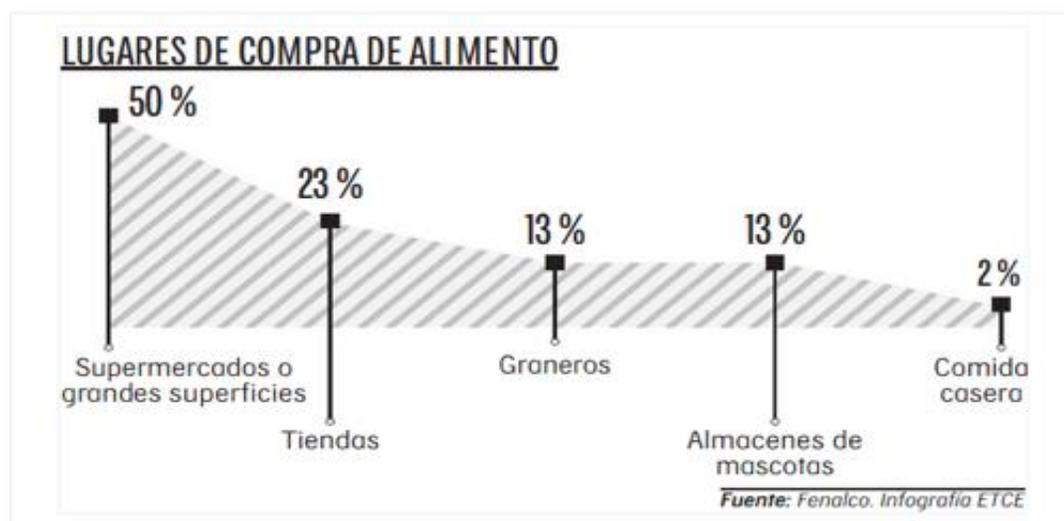
---

<sup>8</sup> <http://www.revistapym.com.co/mercado-las-mascotas-colombia-crece-13>

del animal y la tipología de animal. En términos generales el negocio de las mascotas ha tenido un gran auge, más que una moda, se ha convertido en una tendencia que hoy en Colombia logra ventas de alrededor de 3 billones de pesos al 2017, de acuerdo a los datos del estudio de Euromonitor, quienes prevén que para el 2018 las ventas estarán alrededor de los 3.02 billones de pesos de los cuales 2,99 billones se dedicarán a los alimentos, y 24.900 millones serán dedicados a otros servicios de atención. Esta es una cifra significativa que mueve un encadenamiento productivo de consideración para la economía colombiana. Entre los negocios que mueve están: Restaurantes, guarderías, colegios, hoteles, gimnasio, seguros y pólizas, EPS y medicina prepagada para mascotas, Spa, fiestas, peluquerías, servicios funerarios, servicios de paseadores, entre otros. Se encuentran servicios de abogados especializados en derecho animal, psicología animal, veterinarios.

Grafica 5.Lugares de compra de los alimentos de las mascotas

**Tres billones de pesos, el gasto de las familias en sus mascotas**



Miguel de la Torre, director de nuevos negocios de la firma Kantar Worldpanel, expreso: “la producción alrededor de las mascotas está creciendo debido al incremento de hogares que las acogen. Existen más de 3.500.000 hogares con mascotas en Colombia, de los cuales el 67% tienen un perro, 18% tienen un gato y 16% tienen de ambos”. En igual sentido esta la declaración de Rafael España director económico de FENALCO, quien afirma: “Es un hecho el ascenso del mercado de las mascotas en aquellas sociedades en donde el crecimiento poblacional se ha vuelto lento”. De acuerdo a Rafael España, el gasto de consumo masivo en el cuidado de las mascotas presenta el 3% del total del gasto de consumo masivo en Colombia.

Según los informes de Kantar Worldpanel<sup>9</sup> para Colombia, el volumen de producción de producto para mascotas alcanzo los 126.914.000 toneladas. Además de este producto en la categoría de alimento, se suma las subcategorías de Snaks. Este consumo tiende a aumentar. Según FENALCO, en Colombia existen cerca de 2.700 establecimientos de comercio al por menor que ofrecen estos productos, sin mencionar aquí las grandes cadenas especializadas al por mayor como Agrocampo, Ceba, Animal's, La Res, Ammascotas.com, entre otras. Según los estudios de FENALCO, la mitad de los dueños de mascotas adquieren la alimentación en las grandes superficies, un 23% acude a las tiendas, 13% prefiere ir a los almacenes especializados.

La economía alrededor del cuidado de las mascotas como se mencionó anteriormente, se viene posicionando en Colombia, existen evidencias de su consolidación como lo son servicios funerarios y médicos veterinarios ofrecido por la empresa Falabella en donde han desarrollado un paquete en

---

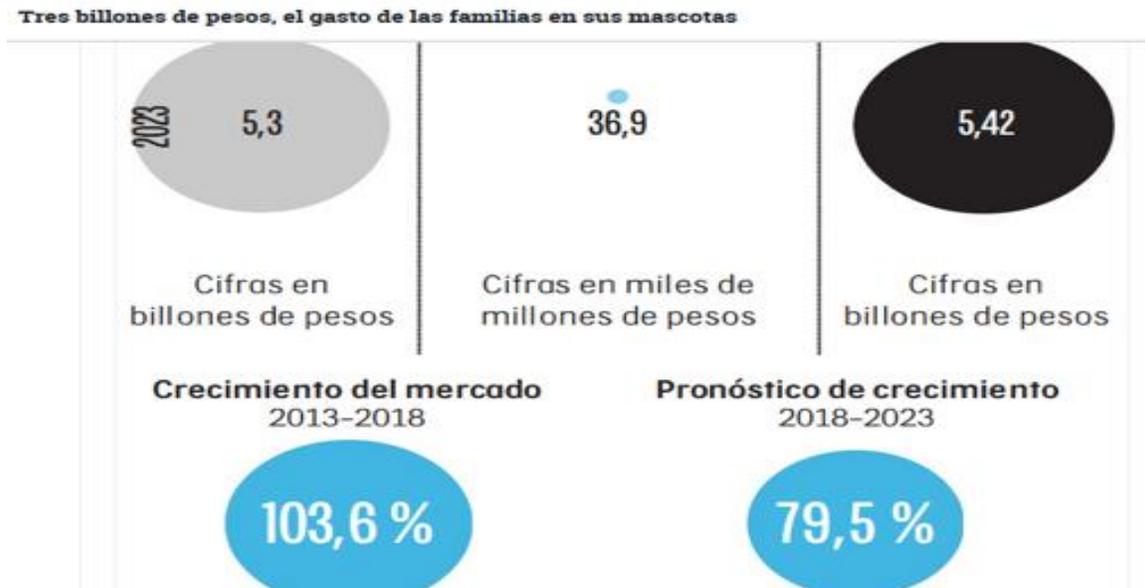
<sup>9</sup> <https://www.kantarworldpanel.com/co>

el que incorporan: orientación médica, servicios veterinarios especializados, planes de vacunación, asistencia por pérdida de la mascota, baño, peluquería, y medicamentos entre otros.

Por otro lado, el mercado del cuidado de las mascotas también maneja sus estratos socioeconómicos, en otras palabras, aparecen con “Pedigrí”. Es el caso de Doggy House ubicado en la ciudad de Cajicá, en este lugar se paga mensual entre \$380.000 a \$450.000 pesos a cambio del servicio integrado de: actividad física con recreación en zonas verdes, socialización con otros animales y servicios especiales de Spa.

Desde el punto de vista sociodemográfico, de acuerdo al DANE, el porcentaje de hogares unipersonales en Colombia paso de 11% en el 2008 al 15.8% en el 2017, según encuesta de calidad de vida. Este tipo de hogares aportan un factor de incremento de la tenencia de mascotas y por ende el aumento en la demanda. Lo que han establecido estudios especializados es que las familias conformadas por una o dos personas tienden a tener una mayor propensión a elegir una mascota para su compañía, preferiblemente los gatos, por aquello de que son animales más independientes. Por otro lado, en hogares un poco más grandes en número de personas, la preferencia es por los caninos.

Grafica 6. Prospectiva de crecimiento mercado de las mascotas en Colombia



Fuente: Fenalco 2017

Se dinamiza este mercado, porque los negocios alrededor del cuidado de las mascotas, en su ánimo competitivo diseñan estrategias cada vez más audaces y agresivas para atraer clientes. En especial las estrategias promocionales se han incrementado particularmente los días sábados, las promociones cubren desde una limpieza de uñas hasta las vacunaciones a menor costo. En especial las empresas que se integran con grandes veterinarias desarrollan un ambiente competitivo intenso en las principales ciudades de Colombia. Los estudios de Euromonitor, Fenalco, estiman un crecimiento muy interesante al año 2023, donde las ventas alcanzaran seguramente un poco más de los 5 billones de pesos. Ver grafica 6.

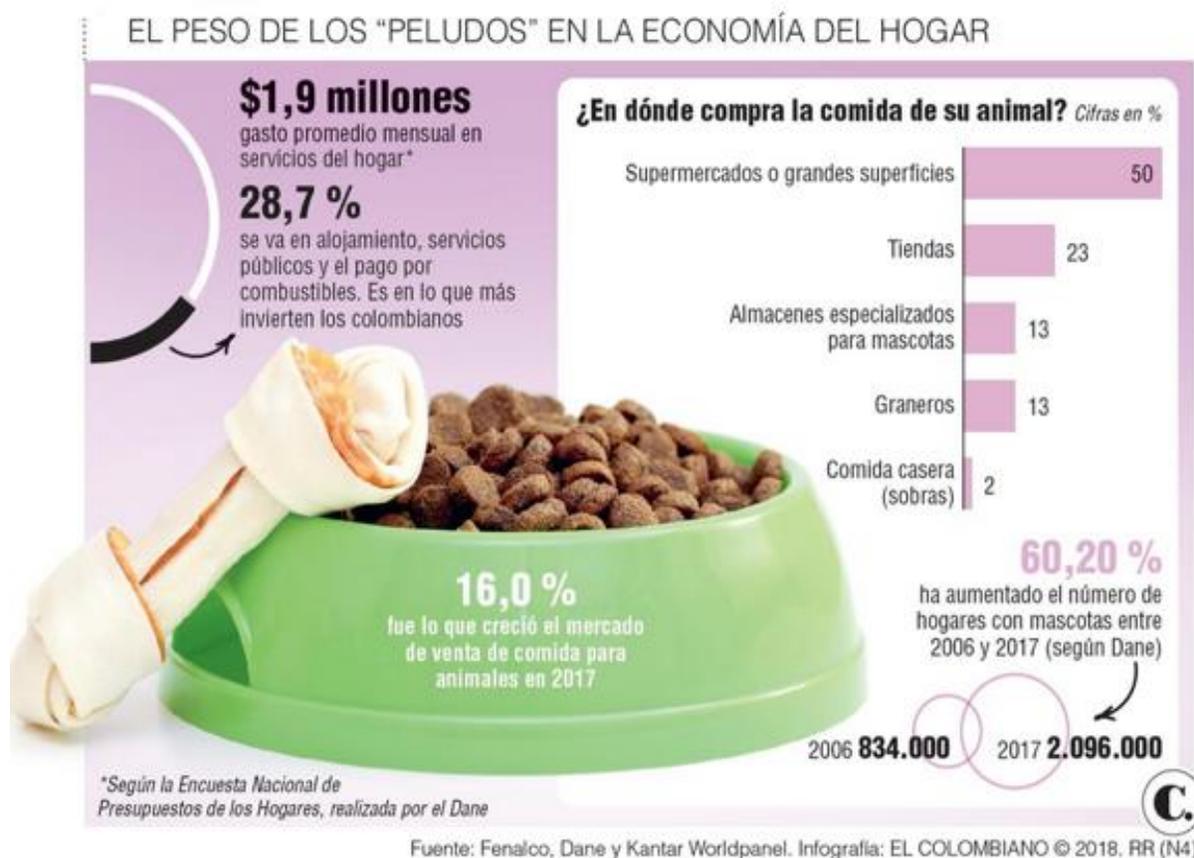
El negocio a nivel nacional se ve dinamizado por las categorías de alimentos concentrados, las galletas o huesos, las camas, los tapetes sanitarios, las cajas de arena para gatos, las pelotas, sogas, peluches. Se prevé un incremento de la venta de Shampoo y jabones especializados, los kits de peluquería, pulidoras para las uñas, correas, collares, arneses, guacales y morrales. Esto está acompañado del hecho que se está volviendo viral que muchos negocios donde llegan públicos masivos, como restaurantes, centros comerciales, están adhiriendo a una política de Pet Friendly, en donde las mascotas de las personas son bienvenidas.

Por otra parte, los estudios de FENALCO alrededor del tema del negocio del cuidado de mascotas, en el caso de Colombia, es que el mayor número de estas se encuentran ubicadas en familias de estrato 2, lo que se advierte como un desafío para el encadenamiento productivo y el sistema de competencia, pues obliga a la necesidad de ofrecer modelos de negocios diferenciados con propuestas de valor que se distancien de ser un commodity, además de manejar precios que sean competitivos, considerando la sensibilidad ante el precio. Un mercado de estas características, creciendo a tasas del 13% anual, tiene nichos los cuales deben estar en el radar de los emprendedores colombianos, no solo para satisfacer las necesidades directas de las mascotas y sus custodios, sino para integrar una filosofía amigable, socialmente responsable, que va más allá de la mascota misma.

En lo que respecta al peso específico de dedicación del gasto de los tenedores de mascotas en Colombia, FENALCO, en su estudio del año 2016, estimó que en promedio los gastos de una familia al mes, son de alrededor de \$1.900.000 pesos, de ellos, al menos un 10% lo dedican al sostenimiento de las mascotas, siendo el principal rubro los alimentos. Además, el estudio, estima

que entre el 2006 y el 2017, el número de hogares con mascotas creció un 60,2%, pasando de 834.000 a 2.096.000 respectivamente. (ver grafica 7)

Grafica 7.El Peso del cuidado de mascotas en la economía de un hogar colombiano



#### 4.1.2.3 El mercado de la industria de las mascotas en Cartagena y alrededores

Antes de entrar en materia sobre el mercado de las mascotas en Cartagena, por un asunto de responsabilidad de la investigadora, se dedican algunas líneas a dejar planteado el problema que existe en términos del respeto y el cuidado de los animales que están en las calles.

Rastreando las noticias y reportes de prensa del Diario el Universal, el día 8 de marzo de 2016, aparece un titular que dice: “En Cartagena hay un animal callejero por cada cuatro ciudadanos”, acompaña esta noticia la declaración de que a pesar de que no existe un censo oficial en la ciudad que permita determinar cuántos animales en canción de callejeros tiene la ciudad, algunas estimaciones datan de 270.000 perros y gatos. En cuanto a municipios aledaños, se logra establecer por este periódico que la Fundación Frad en Turbaco, alberga más de 200 perros y 150 gatos, y la fundación Ángeles con Patas, también en Turbaco, alberga alrededor de 320 perros.

El problema de fondo, es que el abandono de mascotas o animales de compañía, también se ha venido manifestando como algo recurrente, son animales que no reciben ningún tipo de tratamiento, atención, por tanto, pueden traducirse en un problema de salud pública. Al respecto se requiere de una decisión política del Distrito y los Municipios vecinos, para darle una solución estructural a este tipo de problemática. Al respecto de esta problemática, la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (UDCA) realizó un estudio comparativo, en donde registra para Cartagena alrededor de 270.000 perros y gatos, generalmente ubicados en la localidad 2: Virgen y Turística, sobre todo en la zona Suroriental, en barrios como Olaya Herrera, El Líbano, La María, entre otros (El Universal, 2016). Es un problema que no solo encarna la potencial amenaza de salud pública, sino que denota los síntomas de maltrato y crueldad con que muchos custodios de animales de compañía los abandonan a su suerte. El problema se agrava aún mucho más, por el

hecho de que no existe en la ciudad una cultura de adopción, esto se evidencia en estudio referenciado por UDCA. Por ejemplo mientras que en Medellín<sup>10</sup> se adoptan entre 70 a 80 animales por mes, en Cartagena esta cifra solo es de entre 2 o 3. Un gran peso de este cuidado lo están asumiendo entidades sin ánimo de lucro como las fundaciones mencionadas anteriormente, quienes rescatan permanentemente del abandono a estos animales.

La Ley 172 castiga y endurece las sanciones para quienes cometan algún tipo de maltrato o tortura contra un animal en Colombia. De 1 a 3 años de cárcel y una multa entre 5 a 60 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Es un delito tipificado como penal. Sin embargo, aunque la Ley ha logrado algunas victorias tempranas al respecto, sigue siendo un desafío para la sociedad colombiana asumir con plena responsabilidad y conciencia la tenencia de un animal de compañía.

Del Valle & Ricardo<sup>11</sup> (2016) en su estudio sobre la conducta de compra de productos para mascotas, evidenciaron que alrededor del 45% de los encuestados prefieren una mascota de tamaño pequeño, el 25.3% las prefieren medianas, y el 20,1% las prefieren grandes. En cuanto a la frecuencia de uso de servicios especiales de peluquería y SPA en los estratos 4,5,6 establece que el 55% lo toman dos veces por semana e. 35% una vez por semana.

---

<sup>10</sup> <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/en-cartagena-hay-un-animales-callejero-por-cada-cuatro-ciudadanos-221032> marzo 8 de 2016.

<sup>11</sup> Del Valle L, & Ricardo M (2016) Estudio de factibilidad para la creación de un hotel para mascotas (perros y gatos) en la ciudad de Cartagena: Universidad de Cartagena.

Geográficamente en Cartagena, la ubicación de las tiendas para mascotas que ofrecen los servicios especiales concentrados en el cuidado físico de las mascotas se ubican según se muestra en el mapa: Boca grande, Pie de la Popa, y la mayor concentración se ubica alrededor de la Plazuela

Grafica 8. Mapa de ubicación tienda de servicios para mascotas en Cartagena



Fuente: Mercado Libre.com

En cuanto a la compra de alimentos, alrededor del 60% de los tenedores de mascotas, adquieren los alimentos en grandes superficies, el 40% restante lo hacen en tiendas de mascotas. Los servicios de belleza y estética se prestan en tiendas de mascotas especializadas, algunas de ellas integradas a centros veterinarios, pero en su gran mayoría son de tipo independiente.

La tipología de clientes que hacen la “economía de las mascotas” y que mueven esta industria en Colombia y particularmente en Cartagena es la siguiente:

Tabla 1. Tipos de Clientes en las tiendas de mascotas

TIPO DE CLIENTES	CARÁCTERÍSTICA
Clientes preocupados por la salud	Buscan productos de mascotas que usen ingredientes naturales. La calidad es un factor clave. Están dispuestos a pagar más por productos de calidad. Estos clientes quieren siempre lo mejor para sus mascotas: Champú, golosinas, suplementos de salud y accesorios.
Clientes de mascotas específicas	Es aquel que busca tiendas de especialidad para su mascota. Son clientes dispuestos a pagar más por los servicios para sus mascotas, es el caso de servicios de estética, peluqueada, baño.
Clientes ahorrativos	Es el cliente que busca el mejor precio en productos y servicios. En su búsqueda también incluyen las tiendas online. La calidad no es su mayor preocupación. Son clientes de precios bajos.
Clientes que consienten o miman a sus mascotas	Son los que quieren lo mejor que su dinero pueda comprar para sus mascotas. El glamour es todo lo que importa. Quieren mostrarle al resto del mundo que sus mascotas son de “Clase Alta”. Demandan accesorios

	sofisticados que den cuenta de la singularidad de sus mascotas, y de ellos mismos como sus dueños.
--	--

Fuente: Entrevistas y conversaciones con los clientes de Happy Pets

En cuanto al tamaño potencial del mercado de mascotas desde la perspectiva del número de gatos y perros (el mayor porcentaje en tipos de mascotas), se hizo una aproximación a través de las estadísticas del Ministerio de Salud y sus registros de vacunación para el año 2017. Para efectos del presente estudio, se aproximó la población de mascotas para los municipios de Cartagena, Turbaco y Arjona, como áreas geográficas cercanas para demandar servicios en las tiendas de mascotas en su jurisdicción. Los datos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Numero de mascotas de potencial atención para negocios de tiendas especializadas, servicios y productos para uso de mascotas en Cartagena, Turbaco y Arjona

	<b>Caninos</b>	<b>Gatos</b>	<b>Total</b>	<b>Part.%</b>
<b>Cartagena</b>	116.550	27.300	143.850	<b>86</b>
<b>Turbaco</b>	9.970	2.393	12.363	<b>7,4</b>
<b>Arjona</b>	8.626	2.646	11.272	<b>6,7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>135.146</b>	<b>32.339</b>	<b>167.485</b>	<b>100</b>

**Fuente:** El autor, con base en datos del Ministerio de Salud, subdirección de salud ambiental, actualizado a marzo 26 de 2017.

Se estima, que alrededor de 167.485 mascotas pueden ser susceptibles de servicios en tiendas. Cartagena, concentra la mayor cantidad con un 86%. Sin embargo, y por las observaciones realizadas durante el presente estudio y las conversaciones sostenidas con los gerentes y propietarios de las tiendas para mascotas, en términos reales, se estima que no más del 10% al 15% del total de esta población está haciendo una demanda de los servicios especializados, y se

considera que al menos un 60% de esta población consumen algún tipo de concentrados para mascotas. Es de anotar, que las cifras registradas en el cuadro anterior no categorizan si son animales callejeros o son animales que están siendo cuidados por personas bajo la denominación de mascotas. Durante la presente investigación, se evidencia que no existe oficialmente un censo sobre población animal en Cartagena. Las estimaciones realizadas con base a las entrevistas y conversaciones sostenidas, permiten obtener inferir que no más de 16.000 a 20.000 animales considerados mascotas entre perros y gatos, son objeto de cuidado responsable.

En el caso del mercado de las mascotas en Cartagena, Turbaco y Arjona, se estima que la economía de su encadenamiento productivo se mueve entre \$2.720 millones a \$3.400 millones mensuales, distribuidos de manera general y agregada como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Estimación del gasto asociado al cuidado de mascotas en Cartagena, Turbaco y Arjona

Metricas estimadas del negocio en Cartagena			Distribución % del gasto en Mascotas			
Numero Mascotas	Gasto Promedio	Ventas Mensuales	Alimento	Veterinario y Salud	Servicios de SPA y Peluqueria. Otros	Accesorios
16000	170000	2.720.000.000,00	43%	24%	20%	13%
20000	170000	3.400.000.000,00				

**Fuente:** Cálculos hechos por el autor

Las cuatro categorías de distribución de gasto se obtienen como criterio del Informe de Euro monitor Internacional sobre el mercado de mascotas en Colombia, además del estudio de Fenalco en el año 2016. Las ventas mensuales se estiman usando un promedio de gasto de \$170.000 pesos asumiendo la tenencia en una mayor población de estrato 3 y 4. Se sabe, que los estratos 5 y 6 tienden a tener un mayor gasto en estos servicios, sin embargo, no tienen la mayor concentración

de número de mascotas por habitante. Si se consideran que las condiciones de este mercado en Cartagena no son muy variables, se podría estimar que el encadenamiento productivo de esta industria del cuidado de mascotas, puede estar moviendo una economía que oscila entre los \$32.640 millones de pesos y \$40.800 millones de pesos, solo en gasto privado, sin considerar el gasto público que se llegara a realizar por el concepto de salud pública ambiental.

De acuerdo a Fenalco en su informe del 2017, en Colombia existen alrededor de 2.700 negocios registrados en la industria del cuidado de las mascotas, que pueden estar ocupando alrededor de 3000 empleos sin tener aquí en cuenta los empleos de las compañías que producen alimentos, solo los negocios dedicados a servicios especiales y fundaciones. En Cartagena el ambiente competitivo de esta industria se considera por las observaciones y registros visibles tanto en Cámara de Comercio como en páginas Web, existen unos 30 a 40 negocios, donde destacan alrededor de 5 empresas con tamaños medianos tales como Tienda de Mascotas, Naturalia, Oasis Acuario, los demás son negocios de emprendimiento, o pequeños negocios ya consolidados y especializados. Dentro del encadenamiento dominan las veterinarias, y los Negocios considerados Integradores de servicios, aquellos que en un mismo lugar ofrecen los servicios de salud y veterinaria, spa, estética, psicología animal, entrenamiento, etc.... esta industria en Cartagena, está en un proceso de consolidación y asentamiento. Como se muestra en el mapa de la gráfica 8, se concentran estos negocios en Boca grande, Manga, algunos en el Pie de la Popa, y Santa Lucía la Plazuela.

## 4.2 ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO E INTENSIDAD COMPETITIVA

La industria de las mascotas, también llamada industria del cuidado de las mascotas no es ajena a los factores de competitividad y como las demás industrias, también se debe a un entorno en el cual compiten sus distintas unidades de negocio. Para ello, en esta sección del presente estudio, se hará una aproximación al ambiente competitivo del sector, procurando establecer una idea general de su encadenamiento productivo. Para ello, se hará uso del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, dado que como se mencionó en el capítulo del marco teórico, este modelo permite establecer una aproximación a la configuración estratégica desde el punto de vista del paradigma estructuralista, además de identificar distintos actores críticos de la industria, es de recordar que de acuerdo a los estudios de FENALCO, esta industria en Colombia se estima en unos 3 billones de pesos al año, está creciendo a una tasa del 13%, y al 2023 se espera llegue a una etapa de consolidación de unos 5 billones de pesos al año.

### 4.2.1 Intensidad competitiva del sector una mirada desde las cinco fuerzas de Porter

Al utilizar el análisis de las cinco fuerzas, se reconoce en esta investigación, que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas de nivel macro que pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector, por otra parte, está el sector mismo compuesto por el conjunto de empresas que constituyen su encadenamiento productivo.

#### 4.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La industria del cuidado de las mascotas, dándole una mirada como un todo, presenta el atractivo del rendimiento del capital, en ella, por lo general, se presentan condiciones favorables para que el rendimiento del capital invertido en los negocios del sector sea superior a su costo, esto ha hecho que la llegada de nuevos competidores se halla acelerado en los últimos años a nivel de Colombia. En el caso específico de Cartagena, se observa esta tendencia en negocios tipo SPA y de Accesorios. Se evidencia esta tendencia en Colombia y particularmente en Cartagena. Según la firma consultora 'Radar' en Colombia ha crecido en un 44% el mercado de las mascotas, donde se puede conseguir juguetes desde 5 mil pesos y hasta tatuajes de 200 mil a 400 mil pesos. El crecimiento en la entrada de nuevos competidores se ha centrado en los servicios especiales tales como hoteles, guarderías, centros de educación y entrenamiento, SPA y Estética. Los negocios de la producción de alimentos tienen una alta concentración en empresas dominantes de este tipo de productos, en este caso, es poco la entrada de nuevos actores nacionales, sin embargo, si se observa la entrada de algunos pocos extranjeros.

En la actualidad son poco las barreras de entrada que presenta esta industria, de acuerdo a las entrevistas y datos analizados por parte de la investigadora, un negocio pequeño tipo SPA puede abrirse con una inversión promedio inicial que oscila entre los 30 a 50 millones de pesos. Sin embargo, las rentabilidades de las empresas dentro del sector son variables. Existen variables tipo geográficas, de marketing, que pueden en principio afectar el desarrollo de estos negocios. Esta es una industria que por lo general es sensible a los precios, además, donde los clientes exigen de mucha experiencia de quienes prestan los servicios, en especial los que están vinculados a la salud animal, a la estética, peluquería y baño.

No existen estudios oficiales sobre indicadores de rentabilidad en esta industria y específicamente sobre empresas de servicios, los informes consultados dan cuenta de que el sector si es rentable y como resultado de esto, es la creciente entrada de nuevos competidores. Sin embargo, haciendo el rastreo de diversos planes de negocios para instalar servicios de hoteles, guarderías, SPA, entre otros, se pudo apreciar en sus valoraciones financieras que la TIR mínima está en el 15% contra una tasa mínima de rendimiento por parte del emprendedor, del 18%. Al revisar las rentabilidades esperadas están entre el 19% al 21%.

Desde esta perspectiva, se puede decir, que el sector es contestable en los subsectores de servicios especializados en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (por ley de oferta y la demanda). Los costos hundidos para entrar al sector se pueden considerar bajos y pueden ser recuperados si se decide salir del negocio. Entre el análisis de barreras que pueden evidenciarse en este sector se pueden mencionar:

- Inversión necesaria o requisitos de capital: Se pueden considerar bajas si se tiene en cuenta que para la entrada al sector no se requieren inversiones fuertes en infraestructura, investigación, desarrollo, inventarios. Aunque si algo en publicidad y comercialización.
- Economías de Escala: En el caso de las empresas que se encuentran en el eslabón de la producción de alimentos y accesorios, requieren desarrollar volúmenes de producción y venta, por lo general lo tienen. En el caso de los accesorios, este es un eslabón que para Colombia viene siendo últimamente dominado por empresas de origen chino. En cuanto a las economías de escala en la prestación de servicios especializados como SPA, peluquería, presenta algunas

restricciones, por ejemplo, el tiempo de peluqueada y baño de un canino, depende de factores tales como su tamaño, docilidad y pelaje. Las observaciones realizadas en esta investigación, dan cuenta de que una sola persona con experiencia, no podría atender con calidad más de 8 a 10 animales por día. En este tipo de negocios la efectividad del servicio termina por determinar una mejor posición frente a los clientes.

- **Curva de experiencia:** Hace referencia al Know How acumulado por una empresa o negocio en el desarrollo de sus actividades durante un periodo de tiempo. Dentro de esta industria de cuidado de mascotas, las empresas productoras de alimentos destacan por su curva de experiencia, sin embargo, los otros subsectores vienen desarrollando un aprendizaje interesante, por ejemplo, en el diseño de accesorios, en el diseño de tecnologías de seguimiento de mascotas, entre otros. Las empresas o negocios tipo SPA y de Estética han venido desarrollando fortalezas en su know how en relación con el uso de técnicas y productos especializados. El sector tiene por tanto en términos generales una curva de experiencia en estado de madurez, sin embargo, aún tiene mucho espacio para la innovación y la creatividad. En este sentido, las barreras de entrada al negocio se pueden considerar moderadas, en los negocios de servicios especializados se requiere personal bien calificado y profesionalizado.
- **Ventaja absoluta en costos:** En este sector, esta ventaja está ausente, realmente no hay primeros en llegar y controlar factores de producción. Es un sector bien demarcado. Este tipo de ventaja es posible verla, pero solo a partir de innovación en los modelos de negocio o el desarrollo de

un nuevo mercado para satisfacer necesidades que aún no han sido detectadas por los cuidadores de las mascotas.

- **Diferenciación de Producto:** La diferenciación del producto se entiende como el grado en el cual los clientes o consumidores distinguen un producto o servicio de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, el modelo de servicio al cliente, etc. Este aspecto, permite evidenciar barreras moderadas, las cuales pueden observarse por ejemplo en las empresas que producen los alimentos especializados a partir de procesos de investigación y desarrollo. De igual forma entre las empresas que prestan servicios especializados como salud animal, psicología animal, Entrenamiento, SPA, Estética, etc.. si es posible observar diferenciación. Son aquellas que ya están de alguna manera contando con una tradición y reconocimiento en el sector o subsector, que tienen presencia de una marca reconocida o un nombre reconocido y han logrado fidelizar a su clientela. Es una barrera en la medida que los nuevos competidores deben esforzarse más en sus inversiones en publicidad y promoción.
- **Acceso a los canales de distribución:** Para las empresas productoras de alimentos para mascotas, estos canales ya están definidos y a ellos tienen acceso los nuevos competidores, tales como grandes superficies y tiendas especializadas. Durante esta investigación, no se observó que esta barrera hiciera presencia en la actividad comercial. En este sentido la barrera puede considerarse baja. En cuanto a los negocios de servicios especializados, los canales no están impedidos, la adquisición tanto de insumos como los mecanismos para entregar sus servicios a los clientes tiene clara y evidente forma de llegada.

- **Identificación de marca:** En cuanto a los alimentos, las marcas están muy definidas en el mercado y descreman el segmento con base en el precio y el canal. Para las empresas del sector que se desempeñan ofreciendo servicios especiales, la marca les ayuda a levantar barreras de entrada moderadas, en especial por el tiempo que llevan en el mercado, por la credibilidad alcanzada y la confianza en su base de clientes. Sin embargo, por ser un sector sensible a precios, el nuevo competidor puede con alguna facilidad e inversión, superar esta barrera.
- **Barreras Gubernamentales:** Se entienden como barreras del orden normativo gubernamental, el marco de la ley y la constitución política. Se hacen concretas estas barreras en la expedición de licencias de funcionamiento, requisitos relacionados con salud pública y ambiental, y la seguridad en el trabajo. Bajo estas consideraciones existen barreras moderadas para empresas de servicios especializados en salud animal, veterinarias, al igual que las empresas que producen alimentos. Las empresas dedicadas a servicios como entrenamiento, guarderías, SPA, estética, tienen menos barreras.
- **Represarias:** Estas barreras hacen referencia a la capacidad que puedan tener empresas ya instaladas en la industria o sector para impedir el desarrollo de nuevos competidores. En el caso de las empresas que producen alimentos, esta barrera es baja si se tiene en cuenta que ya son empresas parametrizadas y vigiladas que cuentan con licencias de funcionamiento y que trabajan bajo altos estándares de calidad. En lo que respecta a las empresas o negocios de

servicios especiales, su poder de represaría dentro del sector es más bien bajo, en ocasiones se percibe como ausente.

#### 4.2.1.2 Amenaza de posibles productos o servicios sustitutos

Se comprende en esta investigación como productos o servicios sustitutos, aquellos que pueden realizar las mismas funciones de otros productos o servicios. En el caso específico de la industria de mascotas este tipo de amenaza en las empresas productoras de alimentos está dado por la capacidad de innovación y diferenciación de producto, sin embargo, el sustituto más cercano a un alimento concentrado, es el alimento casero “las sobras” que pueden y seguramente muchos cuidadores de mascotas les dan como alimento. En términos de servicios especializados, por ejemplo, una veterinaria no puede ser reemplazada sino por otra veterinaria, un SPA solo podría ser sustituido por otro SPA. En otras palabras, dentro del sector la categoría de productos sustitutos es realmente baja. Lo que si puede apreciarse como sustitución son los modelos de negocio y servicio que ofrecen empresas con un portafolio similar. En este sector como se mencionó anteriormente, el factor crítico es el precio lo que si desarrolla las condiciones de barreras por rendimiento y calidad comparada entre el producto y/o servicio ofrecido y un competidor entrante. Otro factor clave aquí en los aspectos de sustitución, es el Costo de cambio para los clientes. Dado que las empresas que por ejemplo ofrecen servicios similares tienen en comparación modelos similares, el costo de cambio del cliente es bajo, lo que promueve una alta movilidad de clientes entre distintos tipos de oferta sobre el mismo servicio. En este sentido existe una barrera moderada para nuevos competidores.

#### 4.2.1.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores. En esta industria, el eslabón de alimentos tiene presencias de empresas dominantes a nivel mundial de marcas como Nestlé, Purina, entre otras. El sector en lo que respecta a insumos para las empresas que proveen servicios especializados tiene un número grande de proveedores, lo que hace que en relación proveedor y empresa de servicios de mascotas, la fuerza sea baja para los proveedores. En el campo de los accesorios, China ha empezado a tomar una posición dominante, en el caso de Colombia los mayoristas de accesorios se aprovisionan de la industria china que se destaca por sus volúmenes. En esta industria el poder de negociación de los proveedores se puede considerar baja. No existen al menos en lo que se pudo evidenciar, una concentración de proveedores, de hecho, existe una gran gama con sistemas de ventas en línea tanto en el orden nacional como internacional. La diferenciación en los insumos está presente y es un factor que aporta a la determinación del precio de venta del servicio o producto final a quienes traen sus mascotas para ser atendidas.

En términos generales, existe poca concentración de proveedores y una amplia oferta tanto nacional como internacional de insumos y accesorios para el desarrollo de los negocios de mascotas.

#### 4.2.1.4 Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o el servicio. En los mercados, son dos los factores que inciden en la determinación de la fuerza de negociación de una empresa frente a sus clientes: Sensibilidad al precio y el poder de negociación. En el caso específico de la industria de las mascotas, las empresas del sector de alimentos manifiestan mayor poder de negociación frente a sus clientes, pues en ellas existe mayor concentración de empresas fabricantes. En otras

palabras, existen más clientes dispuestos a comprar alimentos que empresas productoras. Por otra parte, las empresas que son de servicios especiales están ubicadas en una estructura de mercado de competencia perfecta: muchas ofreciendo el mismo servicio, y muchos clientes que desean el mismo servicio. En este tipo de empresas el cliente manifiesta mayor poder de negociación toda vez que su costo de cambiar a otra empresa es realmente bajo, esto particularmente para la ciudad de Cartagena por su distribución geográfica. No es así, para los clientes que viven en Turbaco y Arjona, donde el costo de cambiar de una empresa de estos municipios a una empresa de Cartagena, si modifica los costos de cambio de menor a más alto, por el factor distancia y desplazamiento.

En las empresas tipo SPA, estética, los clientes son muy sensibles a los precios, con excepciones para los clientes de estratos 4,5,6. Las empresas especializadas como las que ofrecen entrenamiento, guarderías y hoteles, la relación de poder es a favor de la empresa por sus escasas de oferta en el mercado.

Otro aspecto que en esta industria le entrega más poder de negociación a los clientes es que los negocios están menos diferenciados entre ellos, con algunas excepciones, la diferenciación se hace ausente. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás. En esto se destacan algunas empresas que deciden agregar valor ofreciendo al cliente servicios a domicilio, y servicios particulares como entrenamiento.

#### 4.2.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

En el modelo de Porter, la rivalidad entre los competidores se ubica en el centro de las fuerzas, esto indica el poder determinante de este componente. La rivalidad se comprende como la fuerza con que las empresas emprenden sus acciones cotidianas en busca de un mejor posicionamiento en el mercado, además de buscar las acciones para protegerse de sus rivales. De esto se desprende la

idea de que la situación actual del mercado de cualquier sector industrial viene marcado por la competencia entre las empresas y la influencia de esta en la generación y distribución de los beneficios (rentabilidad). Si las empresas solo compiten a partir de precios, no solo generan menos beneficios, sino que el sector en general se ve perjudicado (Porter, 1980). De aquí que, en las industrias y sus sectores que no se compite en precios, se debe competir es a través de publicidad, innovación, calidad del producto o servicio. La rivalidad entre los competidores definirá la rentabilidad del sector.

En el caso del sector industrial de las mascotas, la rivalidad en el sector como un todo, es asimétrica, manteniendo diferenciado la tipología de empresas según el negocio desarrollado. Por ejemplo, las empresas productoras de alimentos mantienen una rivalidad estructurada y definida desde la innovación y diferenciación del producto basado en procesos de I+D+i. Por otra parte, la rivalidad entre las empresas que prestan servicios especiales tiende más al concepto de un océano rojo. Por ello, es habitual observar que estas empresas delimitan sus estrategias competitivas por estrategias de precios y promociones en ciertos días de la semana, en especial los sábados y domingos. Son pocas las empresas en el caso de Cartagena de Indias que se pueda decir son dominantes del mercado en este sector, a lo sumo dos, y en especial están ubicadas en estratos 5 y 6. Por lo demás, se puede apreciar coherencia entre el número de empresas que existen en la ciudad y sus alrededores y los precios que de ellas se conocen.

La rivalidad en el sector de las mascotas puede ser evidenciada a través de la diversidad de los competidores. Estos se pueden diferenciar desde sus objetivos, orígenes, costos y estrategias usadas para sostener una posición en el mercado. Las empresas ubicadas en el casco urbano de la ciudad de Cartagena, incurren por lo general en un mayor costo fijo determinado por el costo del metro

cuadrado en esta ciudad. Por otra parte, las empresas o negocios ubicados en Turbaco, Arjona, aportan un menor costo en rubros como el arrendamiento y servicios públicos. Algunas de las empresas de servicios especiales para mascotas son parte de planes de negocios de inversionistas que buscan obtener rentabilidades específicas, sin embargo, otros de los negocios son producto de emprendimiento de sus propios propietarios, además de estar motivados por una vocación y pasión por las mascotas.

Otro aspecto determinante en este sector de las mascotas, es el modelo de servicio que se desarrolla dentro del respectivo negocio de las empresas participantes. Dada una estructura de competencia perfecta, las posibilidades de mejorar el posicionamiento en el mercado, tiene un mayor peso en la calidad del servicio. El negocio de las mascotas es un negocio de conexiones emocionales. Estos seres vivos son de tipo “sintiente”, además son considerados como un miembro más de la familia humana. Por ello, no es la misma percepción que se tiene de una guardería que usa jaulas, a una guardería que usa espacios abiertos para las mascotas. La intensidad de la rivalidad en este sector es manifiesta, el precio se hace parte de la estrategia, sin embargo, lo que finalmente predomina para sostener el negocio es el vínculo emocional y filial entre los dueños de las mascotas y las empresas de las cuales reciben servicios para ellas.

Por otra parte, para las empresas dedicadas a servicios especiales o especializados, los costos de salida son relativamente bajos, lo que da como resultado barreras de salida bajas. Desde esta perspectiva la rivalidad será alta solo si los costos para abandonar el sector por parte de la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir. En el caso del mercado de las mascotas, las observaciones hechas para Cartagena logran determinar que la rivalidad es moderadamente baja, ello, porque no se evidencio la presencia de factores que causen restricciones

estructurales a la salida, por ejemplo, a excepción de las fábricas de alimentos y accesorios, los demás tipos de negocios tienen activos que pueden realizar rápidamente en el mercado.

Existe por otra parte como un factor de aporte a la intensidad de la rivalidad en el sector de mascotas, lo que puede denominarse barreras emocionales, comprendidas como la resistencia a salir del negocio por compromisos de carácter afectivo del empresario o el emprendedor.

Lo que puede deducirse desde este análisis de las cinco fuerzas, es que el sector del mercado de mascotas es dinámico y exige a sus empresarios, emprendedores desarrollar una vocación competitiva a partir de la creatividad para satisfacer las cada vez más sofisticadas necesidades de los poseedores de mascotas en Colombia, además, desarrollar capacidades de adaptación y desarrollo de una estrategia basada en conocimiento y servicio, lo que exige hacerse a un excelente talento humano.

La competitividad de las empresas en el mercado de las mascotas toma como eje conductor la capacidad para la creación de valor en su interacción con los clientes, tienen en consideración especial, a que sus “clientes caninos” cada vez más, son considerados seres filiales sintientes con fuertes lazos emocionales, desde donde sus poseedores, solo desean lo mejor para ellos (en condiciones normales, exceptuando los casos de los maltratadores de animales). Este esquema de competencia que además se evidencia desde el análisis de las cinco fuerzas, indica que los empresarios de este sector, como el de otros seguramente, dentro de sus prioridades estratégicas y tácticas, requieren primero entregar a los clientes el mismo valor percibido que puedan obtener en otras partes del mercado, pero aún menor precio adaptando el camino del bajo costo y mayor eficiencia. Por la vía de la diferenciación, las empresas del mercado de mascotas deben llevar a

sus clientes a un mayor valor percibido del que pueda dar la competencia, el cual permita un precio un poco más alto con una estructura de costos similar al promedio de la industria.

El análisis de las cinco fuerzas en este sector del mercado de las mascotas y todo su encadenamiento productivo, permite visualizar la idea central de que en la cotidianidad de estos negocios emerge una diversidad de oportunidades para competir de manera combinada usando estrategias basadas en costos y estrategias basadas en diferenciación. Es importante en este sentido, observar que a lo largo del proceso de maduración de este sector se han ido focalizando estrategias de diferenciación complementarias mejorando el valor agregado a partir de servicios más especializados basados en innovación, mejoramiento del portafolio y la experiencia generada al cliente, además de acompañarse del uso de tecnologías disponibles para dar un mejor trato de calidad a las mascotas.

El otro aspecto que se resalta de este análisis, es el que tiene que ver con las barreras de entrada y salida del sector, además de que de acuerdo a los informes especializados anteriormente señalados, existe evidencia de que el sector de las mascotas está en una expansión de crecimiento y desarrollo, y de que al menos hasta el 2023 estará lleno de oportunidades, lo que por supuesto, atraerá mayor cantidad de competidores haciendo de la rivalidad un motor necesario para la diferenciación del servicio y la experiencia final al cliente.

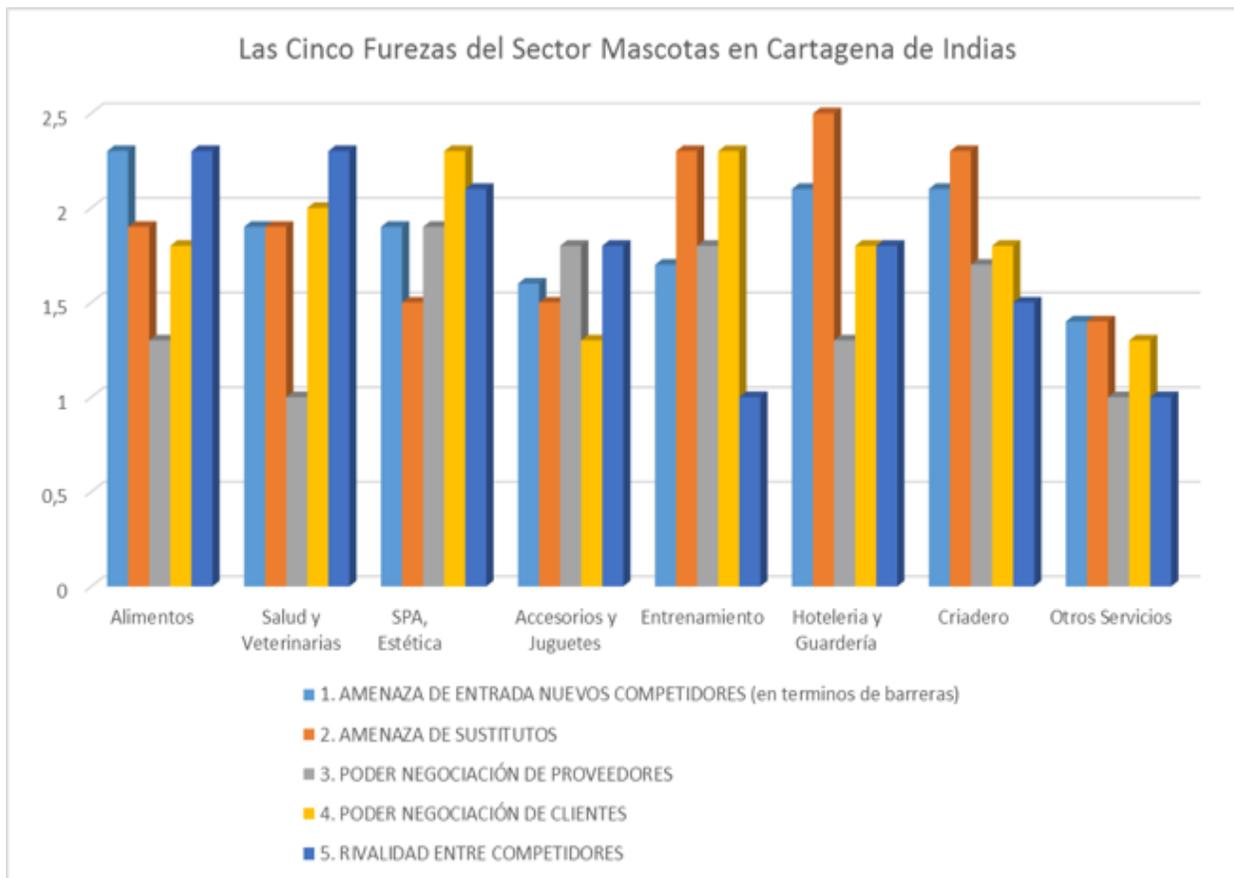
Una síntesis del análisis de las cinco fuerzas se presenta en el cuadro Nro. 1 que se presenta a continuación, desde donde se cruzan las dimensiones de las cinco fuerzas con las tipologías generales de empresas que actúan en el sector de las mascotas en Colombia y que son extensibles al mercado de la ciudad de Cartagena de Indias.

Cuadro 1. Matriz de las Cinco Fuerzas para el sector Mascotas en Cartagena y alrededores

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS	TIPOLOGÍA DE EMPRESA EN EL SECTOR DE LAS MASCOTAS CARTAGENA, TURBACO, ARJONA							
	Alimentos	Salud y Veterinarias	SPA, Estética	Accesorios y Juguetes	Entrenamiento	Hotelería y Guardería	Criadero	Otros Servicios
	Alta (A), Moderada (M), Baja (B)	Alta (A), Moderada (M), Baja (B)	Alta (A), Moderada (M), Baja (B)	Alta (A), Moderada (M), Baja (B)	Alta (A), Moderada (M), Baja (B)	Alta (A), Moderada (M), Baja (B)	Alta (A), Moderada (M), Baja (B)	Alta (A), Moderada (M), Baja (B)
<b>1. AMENAZA DE ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES (en terminos de barreras)</b>								
1.1 Requisitos de Capital	A	M	M	M	M	A	M	B
1.2 Economías de Escala	A	B	B	A	B	M	B	B
1.3 Curva de Experiencia	A	A	A	B	A	M	A	A
1.4 Ventaja absoluta en costos	B	M	B	B	B	B	A	B
1.5 Diferenciación de Producto o servicio	A	B	A	M	M	A	A	B
1.6 Acceso a canales de distribución	B	B	B	B	B	B	B	B
1.7 Identificación de Marca	A	M	M	B	M	M	A	M
1.8 Barreras gubernamentales	M	M	M	B	B	M	B	B
1.9 Represarias del Sector	B	B	B	B	B	B	B	B
<b>2. AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>								
2.1 Disponibilidad de sustitutos	B	B	B	A	B	M	B	B
2.2 Precio relativo frente producto sustituto	B	B	B	B	M	M	M	M
2.3 Rendimiento y Calidad Comparada	A	A	A	B	M	M	A	B
2.4 Costos de Cambio para el Cliente	M	M	B	B	A	M	M	B
<b>3. PODER NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>								
3.1 Concentración de proveedores	B	B	B	M	A	B	B	B
3.2 Importancia del volumen para proveed.	B	B	A	M	B	B	B	B
3.3 Diferenciación de Insumos	M	B	B	M	M	B	A	B
3.4 Costos de cambio del comprador	B	B	M	B	M	M	A	B
3.5 Disponibilidad de insumos sustitutos	B	B	B	B	B	B	B	B
3.6 Impacto de los insumos	B	B	A	B	B	B	B	B
<b>4. PODER NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</b>								
4.1 Concentración de clientes	M	B	M	B	M	B	B	B
4.2 Volumen de compras	M	M	M	B	M	B	B	B
4.3 Diferenciación	M	M	M	M	M	M	M	B
4.4 Información acerca del proveedor	B	M	M	B	M	M	M	B
4.5 Identificación de la Marca	B	M	M	B	M	M	A	M
4.6 Productos Sustitutos	B	B	B	B	B	B	B	B
<b>5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>								
5.1 Concentración	B	B	M	B	B	A	M	B
5.2 Diversidad de competidores	B	M	A	M	B	M	B	B
5.3 Condiciones de los Costos	A	A	M	M	B	M	M	B
5.4 Diferenciación de Producto	A	M	M	M	B	B	B	B
5.5 Costos de Cambio del servicio o producto	M	M	B	B	B	B	B	B
5.6 Barreras de salida	A	M	B	B	B	B	B	B

**Fuente:** El autor con base en los análisis de fuentes secundarias y apreciaciones primarias de gerentes de negocios de mascotas. Convenciones: A: Alta; M: Moderada; B: Baja.

Grafica 9. Las Cinco Fuerzas de Porter en el Sector Mascotas de Cartagena de Indias y alrededores

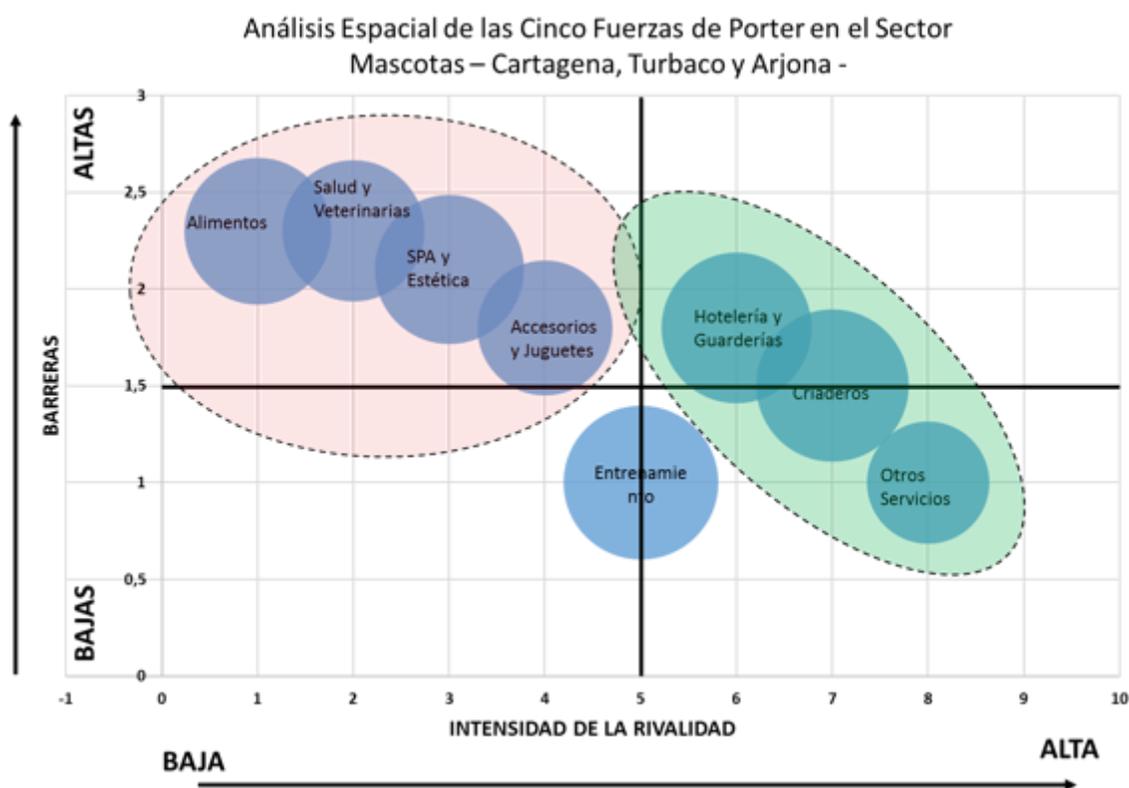


**Fuente:** Cálculos del autor con base en la Matriz de Fuerzas del cuadro 1.

Usando los criterios de calificación promedio por dimensión en las cinco fuerzas de Porter, se puede apreciar en la gráfica 9, como se manifiestan los respectivos componentes para cada empresa dentro del sector. Destacan los componentes Amenaza de Nuevos competidores, Amenaza de sustitutos y Poder de negociación de clientes.

Con el propósito de apreciar cómo se comportan los distintos tipos de empresas categorizadas en este estudio dentro del sector industrial de las mascotas, se presenta la gráfica 10, construida a partir del criterio de clusterización o agrupación en dos ejes, la intensidad de rivalidad contra las barreras. Como barreras se consideran los primeros 4 componentes del modelo de las cinco fuerzas.

Grafica 10. Las Cinco Fuerzas interacción entre barreras y la intensidad de la rivalidad



**Fuente:** Cálculos efectuados por el autor

Al agrupar las empresas del sector según la intensidad de la rivalidad en relación con las barreras, se puede apreciar claramente dos grupos estratégicos bien definidos. El primero de ellos, agrupa las empresas de Alimentos, Salud y Veterinaria, SPA y Estética, Accesorios y Juguetes, como un grupo de barreras altas. Un segundo grupo está conformado por empresas de Hotelería y Guarderías, Criaderos y otros servicios, en un grupo de Rivalidad moderada alta con moderadas

barreras. Y un tercer grupo que se encuentra entre una rivalidad intensiva media con barreras baja media. Este es, las empresas o actividades dedicadas al entrenamiento de las mascotas.

Desde esta perspectiva de la configuración estratégica usada por Michael Porter para analizar el territorio competitivo o la industria, puede aproximarse para Cartagena, que la industria de las mascotas advierte un entorno marcado por dos grupos estratégicos.

#### 4.3 ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO EN LA INDUSTRIA DE LAS MASCOTAS

Los encadenamientos productivos (Hirschman<sup>12</sup>, 1958), han existido implícitamente a lo largo de la historia de los procesos productivos que ha desarrollado la humanidad en sus distintos estadios del desarrollo. Sin embargo, desde la primera revolución industrial, el sistema de encadenamientos productivos se comienza a visualizar de una manera más tangible. No obstante, a finales del siglo XIX las categorizaciones formales dentro de la teoría económica, comienzan a darles el nombre de Aglomeración Económica (Marshall<sup>13</sup>, 1890), o economías de aglomeración. La que se hace manifiesta por los beneficios que las empresas obtienen por localizarse en las cercanías de otras. Una consecuencia de las externalidades positivas. Lo que en el fondo traduce, que mientras más empresas estén vinculadas por su actividad productiva y localización cercana esto tiende a disminuir sus costos de producción. En los años 80, Michael Porter, desde una perspectiva de la Economía Industrial propone para este fenómeno, un nuevo nombre: “Clúster”, que traduce aglomeración. Y desde entonces los análisis de competitividad en muchas partes del mundo han

---

<sup>12</sup> Hirschman, A. O. (1958). The strategy of economic development. New Have: Yale University Press

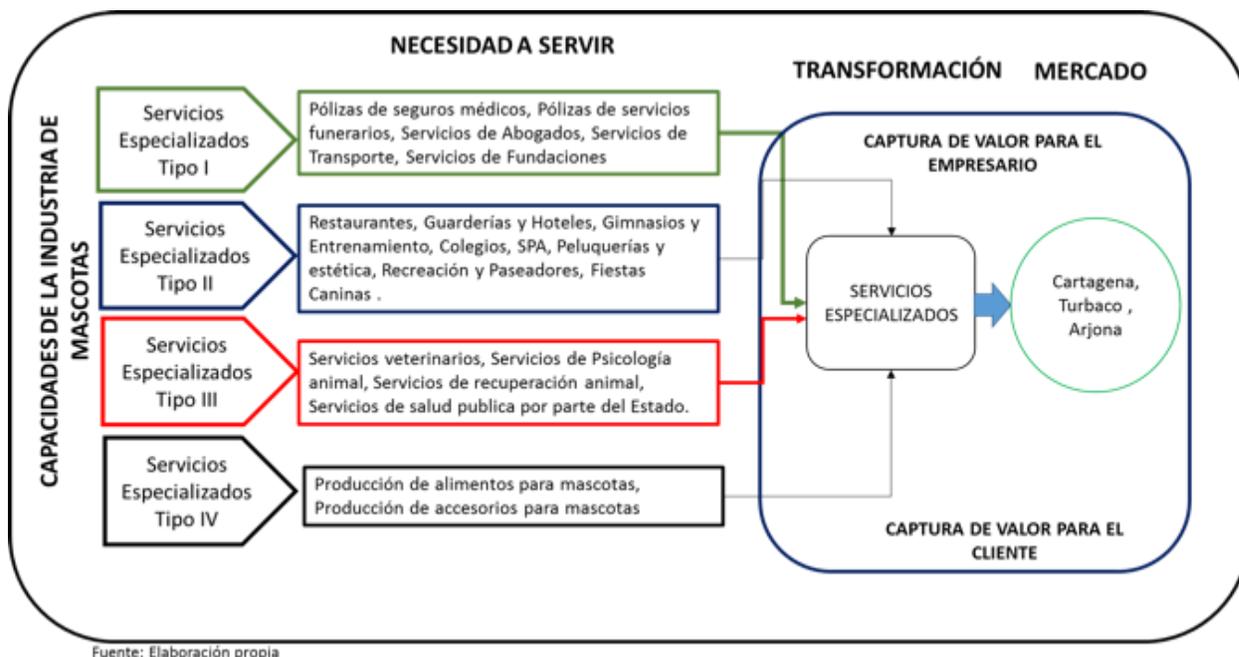
<sup>13</sup> Marshall A. (1890) Principles of Economics. London: McMillan

venido usando este concepto que en la práctica es lo que conocemos como los encadenamientos productivos.

Para la industria del cuidado de mascotas, este concepto se puede aproximar, pues existe un sistema de valor que “aglomera” a distintos tipos de empresas vinculadas porque ofrecen algún tipo de servicio o producto con destino final a las mascotas. Por tanto, en una primera aproximación desde este estudio, se hace un levantamiento de la “huella productiva del negocio de las mascotas”, y se determina que en ella intervienen entre otros los siguientes actores o eslabones de un posible encadenamiento productivo: a). Restaurantes, b). Guarderías, c). Colegios, d). Gimnasios, e). Hoteles, f). Seguros y Pólizas para mascotas, g). SPA Caninos, Peluquerías, h). Organizadores de Fiestas Caninas, i). Servicios funerarios, j). Servicios de abogados en derecho animal, k). Servicios de Psicología animal, l). Servicios de Veterinarias, m). Negocios de Cría de mascotas, n). Fundaciones protectoras de animales. Entre otros servicios conexos, que pueden existir, como por ejemplo “perreras municipales” de tipo público. Esta es una industria que en Colombia mueve alrededor de tres billones de pesos por año, lo que indica un tamaño del negocio importante.

A continuación, se presenta, lo que, para el presente estudio se considera una aproximación al encadenamiento productivo del sector industrial de las mascotas o el mercado de las mascotas.

Figura 6. Aproximación al encadenamiento productivo en el mercado del cuidado de mascotas



Para el presente estudio, después de un análisis de los distintos tipos de servicios, se llegó a la categorización de cuatro tipos, denominados Servicios Tipo I, agrupa los servicios especiales vinculados a sistemas de seguros, servicios legales, servicios de transporte y los servicios que prestan las fundaciones para atención de las mascotas abandonadas. Para la categoría de Servicios Tipo II, se agruparon aquellos que tienen que ver con recreación y entretenimiento de la mascota, aquí encontramos los servicios de: Restaurantes, Guarderías y Hoteles, Gimnasios y entrenamiento canino, colegios caninos, SPA, peluquerías y estéticas, recreación y paseadores, fiestas caninas para cumpleaños. En cuanto a la categoría de Servicios Especializados Tipo III, se agruparon todos aquellos aspectos que tienen que ver con la salud del animal o la mascota, entre ellos tenemos: Servicios veterinarios, servicios de psicología animal, servicios de recuperación animal entendido como incorporación de prótesis por mutilaciones de algún miembro motor del canino; los servicios

de salud pública ofrecidos por el Estado. En la categoría de Servicios Especializados IV, se refiere a la producción de alimentos tanto de uso común como de uso especializados como las golosinas, y también a la producción de accesorios como juguetes, ropa, identificadores, entre otros.

Las empresas comprometidas en las categorías identificadas en la figura 5, se desempeñan en actividades relacionadas entre sí de manera directa o indirecta, estableciendo un perfil determinado por la especialización de los servicios y productos que ofrecen en el mercado, además de que se manifiestan transacciones interpresas. En este caso, se observa la presencia de “productores y proveedores con servicios anexos al sistema clúster que configuran.

El encadenamiento productivo configurado anteriormente para la industria del cuidado de mascotas, implica que se ha dado en las empresas que lo componen, continuidad en el tiempo, se evidencia un dinamismo, todo ello en busca de mayor eficiencia y competitividad del sector. El encadenamiento evidencia también las relaciones entre factores comunes específicos desde donde se dan el intercambio de información y se observa encadenamientos hacia adelante y hacia atrás, logrando de esta manera ventajas competitivas locales a partir de un sistema organizacional diversificado con una identidad sociocultural desde el capital simbólico que emerge del cuidado de las mascotas, y la emergencia del fortalecimiento de lazos entre las empresas.

Este encadenamiento productivo se traduce en un sistema de valor conformado por productores de alimentos, productores de accesorios, y proveedores de servicios especializados todo orientado a satisfacer para las personas el cuidado de sus mascotas. Como se mencionó en las primeras páginas de este estudio, este sistema de valor alcanza hoy, según FENALCO, alrededor de los tres billones de pesos, y se encuentran al menos unas 2.700 empresas vinculadas formalmente a la prestación de servicios y producción.

### 4.3.1 Caso: Emprendimiento Happy Pets Sala de Belleza Canina



En esta sección se hace una breve presentación del nacimiento del Emprendimiento Happy Pets “Sala de Belleza Canina”. Es menester que la presentación es una breve descripción en el entendido de que el presente trabajo gira es alrededor del tema de las configuraciones estratégicas y no del Business Plan.

#### 4.3.1.1 El nacimiento de Happy Pets: Breve historia

Como estudiante del MBA de la Tecnológica de Bolívar, se fue afianzando la idea de desarrollar un emprendimiento, pero la idea era que estuviera motivado por la pasión y no solo por el negocio, de esta manera se fue madurando la idea de crear un negocio que le prestara un servicio de excelencia a los propietarios de mascotas. Como una más de tantos que tenemos mascotas, siempre que llevaba mi mascota a su corte de pelo y baño, me daba mucho “sentimiento” dejarla en una “jaula” esperando su turno todo el día. Cada vez se fue haciendo como más realizable el crear un negocio que no use jaulas. De esta manera, le comenté a mi director de trabajo de investigación sobre su punto de vista. Y la primera pregunta que me hizo fue: ¿Cuál será la promesa de valor de tu negocio? Y la segunda pregunta fue: ¿Cuál es el negocio? Me dijo el director: “tomate unos 30 días, si eres capaz de resolver esas dos preguntas, la idea de negocio tiene posibilidad de convertirse

en una realidad. Eso fue, por allá en el mes de agosto-septiembre del año 2017. Fueron muchas la ideas que cruzaban mi cabeza, tratando de encontrar las respuestas a las dos preguntas. Por fin logre encontrarlas. Para la primera pregunta respondí que la promesa de valor estaba alrededor de brindar a las mascotas mucho amor, calor humano, cuidado en los detalles, y un ambiente tranquilo y sin jaulas. En cuanto a la segunda pregunta, respondí que mi negocio sería el de Conexión emocional con las mascotas (algo muy por el lado de la psicología canina.)

Después de responder estas preguntas, mi director me dijo: ahora, ya puede empezar a formular su plan de negocio, esto implicó hacer de manera muy rápida pero segura, un rastreo de los negocios similares, además de empezar con un diseño del negocio, su ambiente, y la cotización tanto de los artefactos como buscar una persona especializada en estas técnicas. Se construyeron los presupuestos con base a las cotizaciones, y se estableció un análisis costo beneficio muy sencillo, no hay que perder de vista que la idea siempre ha sido la de empezar por un emprendimiento. Se establecieron los análisis de Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno, ambos fueron satisfechos. En este punto, se inició la búsqueda del capital requerido. Se hizo a un préstamo de 10 millones de pesos y se sumó parte de los ahorros que se tenían hasta el momento hasta sumar otros 10 millones de pesos. (Ver anexo 1: Presupuestos base del emprendimiento y análisis complementarios)

Con el capital inicial de trabajo conseguido, y con el plan de negocios delineado como brújula, se iniciaron labores en Happy Pets el 1 de diciembre de 2017 por lo cual ya cuenta con 1 año de presencia en el mercado.

Desde el comienzo de nuestras actividades, nos especializamos en la belleza canina y con el transcurso de los meses hemos incorporado nuevos servicios como lo son: servicio a domicilio,

guardería canina y parque canino, con el objetivo de proveer a nuestros clientes una solución a sus necesidades. Contamos con un excelente grupo humano el cual está capacitado en todo el cuidado y bienestar de animales domésticos.

Nuestro objetivo principal se enfoca en un servicio de excelencia para el cliente, donde este pueda estar tranquilo que su mascota queda en un lugar responsable, limpio y adecuado para que la mascota se sienta como en casa, es por esto que como política no manejamos guacales, por lo cual, el espacio está diseñado para que el perro este siempre en un ambiente agradable y tranquilo.

Alrededor de este año el crecimiento de Happy Pets ha sido un proceso de mucho aprendizaje, donde se han implementado diferentes tipos de estrategias como las siguientes:

- Se ha creado un plan un semanal donde hay un día especial para cada raza y cada mascota tiene un precio especial, esto con el fin de promover las ventas los días de semanas.



**Fuente:** base de datos y archivos fotográficos de Happy Pets

- Una vez al mes se realiza un bañaton que se lleva acabo los domingos, en este día se tiene toda la tienda en descuento, el servicio de baño y peluquería se tiene con un 10% de descuento. Así mismo, se obsequian bonos de descuentos para profilaxis, baños y consultas.



**Fuente:** base de datos y archivos fotográficos de Happy Pets

- Al pasar los meses se detectó que nuestros clientes no contaban con un buen servicio veterinario por lo cual se realizó una alianza con el centro médico veterinario Dr. Vet. Esta alianza consiste en ayudarnos mutuamente en los servicios que cada empresa presta, ellos atienden a los clientes de Happy Pets con precios especiales en consultas, laboratorio clínico, hospitalización. Y, nosotros como spa canino por cada referido que el centro médico nos transfiera se da un precio especial en el primer servicio. Así mismo, tiene como finalidad suplir la demanda de servicios veterinarios por parte de nuestros clientes y se realiza con ellos ya que es el único centro médico que cuenta con todos los estándares de

calidad y permisos, lo cual hace que nuestros clientes se sientan en confianza. Se debe aclarar que en un futuro no muy lejano Happy Pets quiere incursionar en este servicio.



**Fuente:** base de datos y archivos fotográficos de Happy Pets

- En el manejo de redes sociales contamos con Instagram y Facebook en estos portales se publica cada mascota atendida y cada una de ellas es un modelo el cual a su vez se convierten en referencia para cortes y estilos que puede tener cada raza. En cada foto se colocan hashtags como: #yosoyhappypets; #estilohappypets; #peluqueríacanina; #turbaco

#Cartagena. Estos hashtags son los más populares y lo que se quiere lograr con ellos es crear un “ trending topic”, aumentar la presencia de la marca y que las personas puedan encontrar a Happy Pets mas rápido.

- Estas fotos son tomadas en un espacio totalmente diseñado para ellos, nosotros le llamamos el mural de las fotos.
- De acuerdo a las estadísticas reportadas por instragram el público que más nos sigue se encuentra en Cartagena, turbaco y Barranquilla, el 70% son mujeres y el rango de edad del público que más interactúa se encuentra entre los 25 años hasta los 34 años y las horas que más alcance tenemos son a las 12: 00 p.m. , 15:00 p.m. , 18:00 p.m. y 21:00 p.m.



**Fuente:** base de datos y archivos fotográficos de Happy Pets



**Fuente:** base de datos y archivos fotográficos de Happy Pets

- Como estrategia para aumentar las ventas en los meses que son de menor rotación como lo son; enero, febrero, junio y octubre se ha creado los meses de combos de acuerdo al combo y a la categoría que pertenezca la mascota si es grande, mediana o pequeña se dan los precios.



**Fuente:** base de datos y archivos fotográficos de Happy Pets

- Se diseñó el espacio para tener un parque canino donde cada mascota pueda esperar a que lo recojan divirtiéndose un rato y desestresándose por el baño. De este modo cuando la mascota llega a casa y vuelve donde nosotros se va a sentir en un ambiente seguro. También, se hace para asociar el baño con algo positivo, emocionante y divertido y de esta manera logramos fidelizar a nuestros clientes, porque saben que su mascota se siente como en casa cuando está con nosotros.

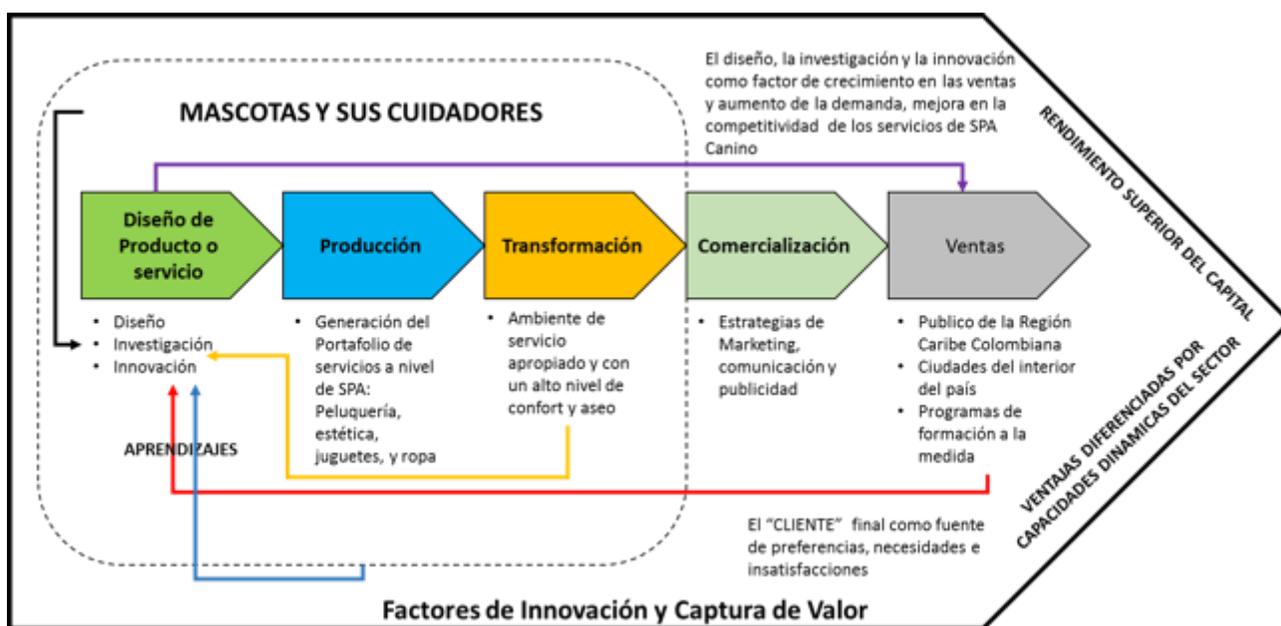


**Fuente:** base de datos y archivos fotográficos de Happy Pets

#### 4.3.1.2 La Cadena de Valor de un negocio SPA y Peluquería como Happy Pets

La cadena de valor, es en esencia un concepto teórico desarrollado por Michael Porter en 1985 descrito en su libro la Ventaja Competitiva. En esencia, este concepto hace referencia al desarrollo de todas aquellas actividades enfocadas por la empresa para ofrecer valor al cliente final. La cadena de valor que se presenta a continuación es una aproximación esquemática teniendo en consideración el encadenamiento productivo presentado en la figura 5 del apartado 4.3:

Figura 7. La Cadena de Valor de un Negocio tipo SPA Canino



Fuente: Elaboración Propia

La cadena de valor se desarrolla a partir de cinco eslabones interconectados a saber:

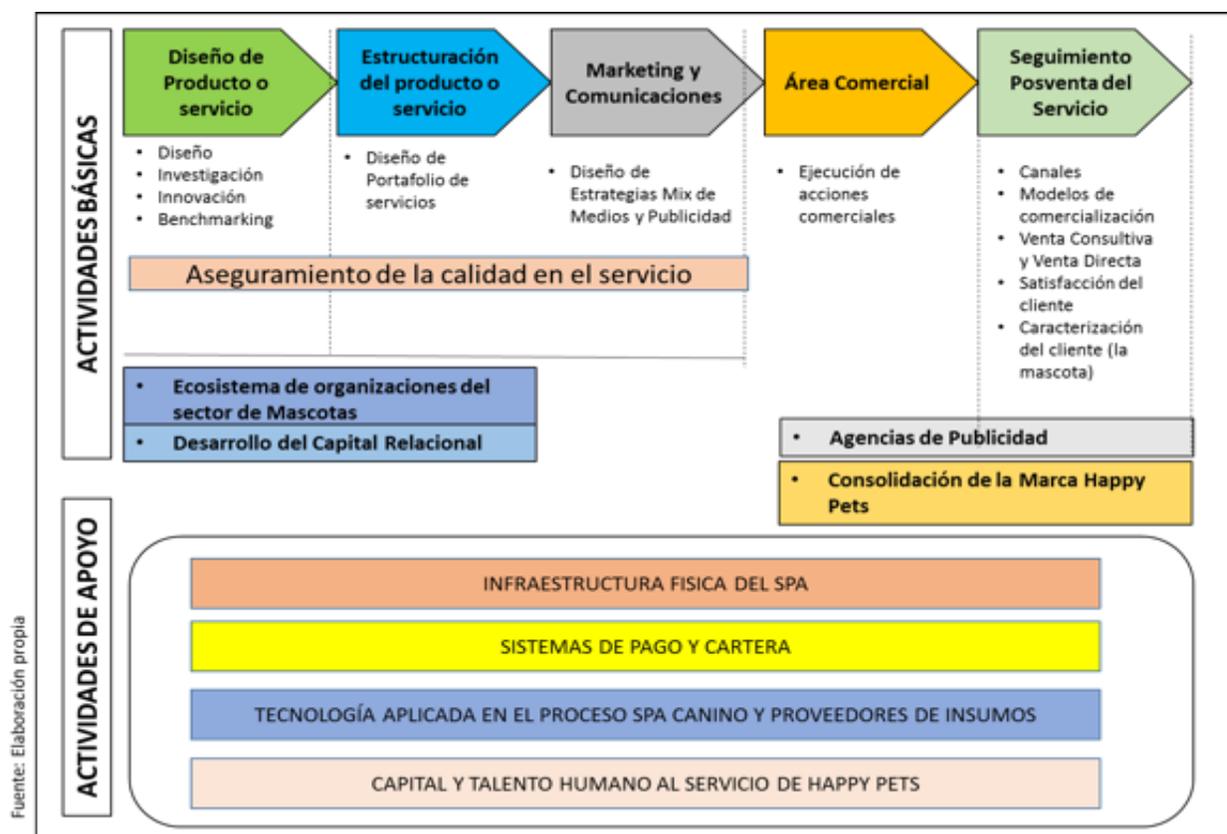
- **Diseño de Producto o servicio:** En este eslabón de la cadena es necesario que desde la dirección del negocio se proyecte con base en las necesidades identificadas, cuál sería la mejor forma de ofrecer el producto o servicio para cada caso específico o para grupos de casos comunes según las mascotas.

- **Producción:** En este eslabón, La dirección del negocio se asegura de que la propuesta del producto o servicio sea pertinente y asequible a los clientes.
- **Transformación:** Para la atención a mascotas, el ambiente requiere de diseño dado la sensibilidad y el potencial de estrés que las mascotas pueden sufrir si perciben un ambiente hostil o adverso.
- **Comercialización:** Este eslabón de la cadena es uno de los de mayor complejidad, dado que los cuidadores o propietarios de las mascotas tienen en cuenta las distancias que existe entre sus viviendas y el lugar del servicio. Para moverse a una distancia más allá de lo aceptable por racionalidad económica, solo se logra si la propuesta de valor ofrecida en este caso en Turbaco, es lo suficientemente atractiva. En este aspecto, la comercialización se desarrolla de manera multifacética: Se hacen y toman acciones en función al perfil de los clientes y sus preferencias, considerando entre otras: Tamaño de las mascotas, razas, e inclusive los días de la semana son importantes. Para campañas los fines de semana un sábado o domingos, entre semana no se reacciona debido a que la gran mayoría de las personas se encuentran en sus lugares de trabajo.
- **Ventas:** Para el negocio de SPA canino, las ventas están conectadas en gran medida al capital relacional de los propietarios del negocio. El negocio de mascotas a nivel de SPA, Peluquería y Estética exigen una alta conexión emocional de los propietarios o cuidadores de mascotas con el lugar donde las llevan. Es por esta razón, que las ventas son muy focalizadas y

caracterizadas para no tener en el mismo lugar mascotas de razas “opuestas” (razas que no se toleran entre ellas).

Como se puede apreciar en el esquema general de la cadena de Valor de un SPA canino tipo Happy Pets, se requieren no solo procesos de aprendizaje, sino también hacer investigación, una actualización permanente sobre necesidades propias de las mascotas, incluyendo por ejemplo los detalles tales como la toma de fotografía, el obsequio de una pañoleta, entre otras cosas. El negocio tipo SPA se articula muy bien con proveedores como Veterinarios, Accesorios, y servicios especializados.

Figura 8. La Cadena de Valor desplegada de un Negocio tipo SPA Canino



Fuente : elaboración propia

En el marco de las actividades básicas se requieren considerar además de los eslabones mostrados en la figura anterior, el eslabón de seguimiento posventa, su importancia radica en el hecho de que existe un alto contenido de conexiones emocionales entre los propietarios de las mascotas y los negocios que las atienden, en especial lugares como Happy Pets. Por ello, se requiere idear y tener funcionando un sistema de aseguramiento de la calidad, que para negocios pequeños como Happy Pets, se desarrolla a través de una comunicación directa con los propietarios de las mascotas. Además, es importante considerar el ecosistema de negocios u organizaciones que se desempeñen alrededor de la industria de las mascotas. En este aspecto, se requiere de manera transversal desarrollar la capacidad de imagen de marca o buen nombre, y un fortalecimiento profundo de las relaciones con los clientes. El mercado de mascotas esta mediado ontológicamente por un alto grado de conexiones emocionales con sus propietarios o cuidadores. No hay que olvidar para ellos “no son animales” son seres vivos con los que han desarrollado una conexión emocional fuerte y de trascendencia.

En cuanto a las actividades de apoyo, la infraestructura es muy importante para un SPA Canino, en primer lugar, la higiene sanitaria es sensible no solo desde el punto de vista normativo o de ley, sino también desde el punto de vista de imagen del negocio. En cuanto a los sistemas de pago y cartera es de consideración, por ejemplo, asegurarse de tener disponibles datafonos para uso de tarjetas es muy importante, en cuanto a la cartera, este tipo de negocios manejan la venta al contado o en efectivo o con tarjetas, pero no se caracterizan por desarrollar una línea de crédito a los propietarios de mascotas. La cartera se reduce a montos pequeños, sin embargo, se aclara, que para negocios tipo Happy Pets esta es una realidad valida, sin embargo, para negocios de mascotas tipo

SPA, pero en la perspectiva industrial, la cartera si es una variable posible y de alto significado para el negocio.

En cuanto al uso de tecnología, el negocio de SPA requiere de artefactos tecnológicos complejos sencillos. Los complejos se relacionan con el corte de pelo, y los sencillos con las bañeras, sin embargo, a esto se le agrega la técnica. Proveer el servicio a una mascota requiere de cuidados especiales que van desde consideraciones técnicas al momento de montarlos en la bañera, así como los cuidados en los insumos tipo shampoo, jabones, o rinses, además de las secadoras.

En cuanto al talento humano, las personas que prestan el servicio técnico y especializados de baño, peluquería, secado, desparasitado, y vacunación preventiva debe ser como mínimo una persona con las competencias en técnica veterinaria y afines.

#### 4.3.2 La Configuración Estratégica de Happy Pets desde la perspectiva de Miles & Snow

De acuerdo lo establecido en el marco teórico, Miles & Snow proponen 21 factores de configuración estratégica, agrupados en cuatro estrategias genéricas y tres tipos de problemas. Los factores son en principio usados para la configuración de empresas manufactureras, para el caso que atañe a esta investigación, lo primero es hacer una equivalencia semántica de estos factores traducidos a una organización no manufacturera (o sea de servicios), teniendo en consideración las observaciones realizadas sobre negocios tipo SPA Caninos.

Cuadro 2. Equivalencia Semántica de Miles &amp; Snow para negocios SPA Canino

FACTORES DE CONFIGURACIÓN DE MILES & SNOW	
Factores Teóricos Manufactura	Factores Teóricos SPA Caninos
1. Calidad del Producto	1. Calidad del Servicio
2. Desarrollo de Nuevos Productos	2. Desarrollo de nuevos servicios
3. Productividad del Negocio	3. Rentabilidad del Negocio
4. Esfuerzo continuo de reducción de costos	4. Estructura coherente de costos
5. Esfuerzo procedimientos de calidad del producto	5. Política de Calidad del servicio
6. Precio del Producto	6. Precio del servicio
7. Esfuerzo por lograr una marca identificable	7. Construcción de Capital de Marca
8. Influir en los canales de distribución	8. Conexión con los clientes
9. Esfuerzos por validar la materia prima	9. Insumos de alta calidad
10. Innovación en el proceso de fabricación	10. Innovación en Servicios
11. Capacidades amplias de servicio al cliente	11. Capacidad en el Servicio al cliente
12. Recurso Humano entrenado y experimentado	12. Capital Humano Pertinente
13. Mantenimiento niveles bajos de inventarios	13. Niveles bajos de inventarios
14. Mejora de los productos existentes	14. Mejora del Servicio Existente
15. Innovación en técnicas y métodos de marketing	15. Innovación en métodos de marketing
16. Promoción y publicidad por encima de la media del sector	16. Creatividad en Promoción y Publicidad
17. Capacidad para fabricar productos especializados	17. Capacidad de especializar el servicio
18. Especialización en Segmentos Geográficos	18. Especialización en Nichos
19. Productos en Segmentos de Alto Precio	19. Servicios de alto valor agregado
20. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	N/A
21. Esfuerzos para alcanzar una reputación	20. Esfuerzos para alcanzar una reputación

**Fuente:** Elaboración propia con base en Miles & Snow.

Se identifican 20 factores de configuración estratégica por equivalencia semántica, los cuales se someten a valoración por parte de agentes del mercado de mascotas. Los factores se someten a una valoración de 1 a 3, donde el 1 representa bajo impacto, 2 significa impacto medio, y 3, significa impacto alto. De esta manera se logra una imagen auto perceptual que permite identificar la tendencia de configuración, tal como se muestra en la gráfica 11. Las organizaciones tipo SPA Caninos bajo estructuras de pequeños negocios, referencian una mayor preocupación por los problemas del ámbito del mercado y la racionalidad administrativa. El problema tecnológico está presente pero no es el que finalmente logra determinar el logro de los objetivos del negocio.

Grafica 11. Imagen auto- perceptual de agentes del mercado SPA Caninos bajo la categoría de pequeños negocios



La grafica 11 da cuenta acerca de las inclinaciones de configuración estratégicas de los negocios tipo SPA caninos bajo la categoría de pequeños negocios tal como los representa Happy Pets SPA canino. Lo que indica esta configuración, es que los negocios de este tipo, requieren desarrollar una orientación profunda al mercado, en especial su profundización con el cliente a través del desarrollo de una fuerte conexión emocional. Los clientes son sensibles al tipo de ambiente y relacionamiento. Por ejemplo, recordar el nombre de las mascotas, tratarlas como “perrijos” y no como animales, al dirigirse a las mascotas, se requiere un trato humano y muy espontaneo. También se evidencia el componente de pasión por el manejo de las mascotas.

La configuración de los negocios tipo SPA Caninos manifiestan una configuración con mayor orientación al uso de una racionalidad administrativa básica y una clara idea del mercado que atienden. El aspecto tecnológico está presente, sin embargo, no es el más desarrollado para estos tipos de negocios, la tecnología usada es básica y de fácil acceso al mercado, por lo que el potencial de desarrollo se debe buscar desde los componentes de la racionalidad administrativa y la orientación al mercado.

Al analizar los negocios tipo SPA, teniendo como base de contraste el SPA canino Happy Pets, se dedujo por las observaciones realizadas y las entrevistas efectuadas, en el cuadro 3 de autopercepción de la configuración:

Cuadro 3 Configuración auto percibida por parte de dueños de negocios SPA Caninos observados.

FACTORES DE MILES & SNOW	CONFIGURACIÓN ESTRATEGICA DE MILES & SNOW		
	TECNOLOGÍA	AMBITO DEL MERCADO	RACIONALIDAD ADMINISTRATIVA
Calidad del servicio	X	X	
Desarrollo de nuevos servicios		X	
Política de calidad del servicio			X
Precio del servicio		X	
Innovación en servicios	X	X	
Capacidad en el servicio al cliente	X	X	
Mejora del servicio existente			X
Capacidad de especializar el servicio			X
Servicios de alto valor agregado		X	X
Rentabilidad del Negocio		X	X
Estructura coherente de costos			X
Insumos de alta calidad			X
Niveles bajos de inventarios			X
Construcción de Capital de marca		X	X
Conexión con los clientes		X	X
Capital humano pertinente			X
Innovación en métodos de marketing		X	X
Creatividad en promoción y publicidad		X	
Especialización en nichos		X	
Esfuerzos para alcanzar una reputación		X	

Fuente: Elaboración propia con base a la observación de campo y entrevistas

## 5. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos y considerando la temática principal alrededor de la manifestación de las configuraciones estratégicas desde la perspectiva de Miles & Snow, el presente trabajo permite las siguientes conclusiones no concluyentes por el carácter exploratorio del presente estudio:

- La industria de las mascotas se encuentra desarrollando un mercado creciente, con una prospectiva de crecimiento al año 2023 que llegará a los 5,4 billones de pesos, lo que indica que se abren oportunidades para el encadenamiento productivo en términos de seguir incorporando unidades productivas. Desde esta perspectiva, los negocios tipo SPA caninos, advierten oportunidades de crecimiento y desarrollo del mercado.
- Es evidente, que las mascotas se han integrado a la economía familiar en los hogares colombianos considerando que en promedio 6 de 10 hogares tienen una mascota, lo que permite inferir que se abren demandas de servicios especializados en esta industria, entre ellas los SPA Caninos con énfasis en salas de belleza.
- En Colombia, existe la Ley 172 de protección animal. aunque en principio se ve como una normatividad represiva para quienes abusan de los animales, en el fondo está identificando a Colombia como un país que atiende el concepto de los “animales sintientes”, desde donde se humaniza la tenencia de mascotas, y se brinda todo tipo de protección. Esta ley promueve implícitamente el aumento de la demanda por servicios especializados en el cuidado animal.
- Para los negocios de Mascotas tipo SPA caninos se evidencia una tipología de clientes a saber: clientes preocupados por la salud de sus mascotas; clientes de mascotas específicas; clientes

ahorrativos; clientes que miman a sus mascotas. Esta tipología de clientes permite establecer para los negocios SPA un diseño de servicio y tarifas.

- La industria de las mascotas viene desarrollando un encadenamiento productivo en la ciudad de Cartagena y los municipios aledaños de Turbaco y Arjona. El encadenamiento es una evidencia propia de la huella de generación de clúster. Lo que permite inferir, que la industria de las mascotas en Cartagena y sus alrededores se encuentra en un proceso de consolidación e identificación de nuevos eslabones de la cadena.
- Al aplicar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, en el caso específico del presente estudio, de acuerdo a matriz del cuadro 1, se pudo identificar de acuerdo a la gráfica 10 de análisis espacial, que la industria de las mascotas en Cartagena y alrededores establece tres grupos estratégicos en el encadenamiento. El primer grupo entre intensidad de la rivalidad entre baja y media y con barreras altas se encuentran los negocios de alimentos, salud y veterinarias, SPA y Estéticas, Accesorios y Juguetes. El segundo grupo se ubica en una intensidad de rivalidad media y barreras bajas, los negocios de entretenimiento. Un tercer grupo estratégico se presenta con una intensidad de la rivalidad entre media y alta, con barreras medias y bajas, los negocios de hotelería y guarderías, los criaderos y otros servicios. En síntesis, esta industria viene desarrollando dos grandes grupos estratégicos, el negocio de los SPA se encuentra entre barreras altas y con una intensidad de la rivalidad media.
- En la industria de las mascotas el presente estudio pudo evidenciar que se desarrollan cuatro tipos de servicios especializados en función a las necesidades a servir tal como se muestra en la figura 5. Cada tipo de servicio tiene una forma específica de captura de valor.

- En el caso específico de los negocios tipo SPA caninos, se pudo evidenciar que requieren de una inversión constante en marketing, especialmente de tipo digital, al parecer esta estrategia es bastante efectiva a la hora de convocar campañas y promociones especiales dirigidas a las mascotas.
- La cadena de valor de los negocios tipo SPA caninos se pudo evidenciar que al menos se desarrollan a través de cinco eslabones a saber: Diseño de producto o servicio; producción; Transformación; comercialización, y ventas, tal como se muestra y explica en la figura 6 del presente estudio.
- Al hacer un análisis de homologación de los factores teóricos de Miles & Snow para los negocios tipo SPA Caninos, se pudo evidenciar tal como se muestra en la figura 2, 20 factores desde donde se constituye la configuración estratégica de estos negocios. Al hacer un análisis de valoración con propietarios de negocios tipo SPA sobre las tres dimensiones de Miles & Snow, se pudo observar que la configuración se soporta en gran medida en los aspectos de la racionalidad administrativa y el problema de mercado. Esto permite inferir que los negocios tipo SPA canino, con de baja intensidad tecnológica, y requieren un mayor esfuerzo en el control administrativo y proyección de estrategias de mercado.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Enríquez, L., Gonzalez Adame, M., & Rodríguez Camacho, R. (2011). Small Business Competitiveness Model for Strategic Sectors. *Advances in Competitiveness research*, 21.
- Alexander, C. (1962). *Notes of the Synthesis of Form*. Boston: Harvard University Press.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin
- Ansoff H. (1965). *Corporate Strategy. An analytic approach to Business policy for growth and expansion*. New York: McGraw Hill
- Ashby, W. R. (1956). *Introduction to Cybernetics*. London: Chapman and Hall.
- Barba Alvarez, A., & Solís Pérez, P. (1997). *Cultura en las Organizaciones*. México: Vertiente Editorial.
- Barnard, C.I. (1983) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 17.
- Beatson, P. (2011). Mapping Human Animal Relations. In T. Taylor, N., & Signal (Ed.), *Theorizing animals: re-thinking humanimal relations* (vol 11, pp. 21–58). Brill.
- Bovisio, M., Cicutin, G., Fuentes, V., Fracueli, M. C., González, B. B., Lencinas, O. E., & Marcos, E. R. (2004). Características de la convivencia humano-animal en la Ciudad de Buenos Aires y su relación con la prevención de zoonosis. *Trabajo*
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

- Cardona Acevedo, M., & Gutiérrez Ossa, J. A. (2010). Elementos en el Fortalecimiento de los Mandos de Producción de las Pymes en Colombia desde la Organización y las Políticas. *Pensamiento y Gestión*, 108-131.
- Cardozo, E., Velázquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). El Concepto y Clasificación de la Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1657-1668.
- Careno, P., Broccardo, L., Truant, E., & Vola, P. (2011). Influence of Internationalization on Management Accounting Tools: evidences from Italian Firms. *Economia Aziendale On Line*, 16.
- Chakravarthy B. (1992). Strategic Process Research: Focusing on Corporate Self-Rewal. En *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Pp. 5-14
- Chandler A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, A.D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA: MIT Press.
- Child, H. (1977). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. New York: Harper & Row.
- Clausewitz, K. (1832). *De la Guerra*. Publicado por Ed. Labor S.A 1992.
- Clutton-Brock, J. (2012). *Animals as domesticates: a world view through history*. MSU Press.
- Coase, R. (1937). "The Nature of the Firm", *Económica*, vol. 4: pp. 386-405.
- Comstock, D. E., & Scott, W. R. (1977). Technology and the Structure of Subunits: Distinguishing Individual and Workgroups effects. *Administrative Science Quarterly*, 177-202.

- Coyne, Kevin, P. (1986). "Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't. In Business Horizons, Nro. 29 (January-February), pp. 54-61
- Cultural Geography, 9, 535-555.
- Cyert, Richard, and James March. 1963. A Behavioral Theory of the Firm Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Del Valle L, & Ricardo M (2016) Estudio de factibilidad para la creación de un hotel para mascotas (perros y gatos) en la ciudad de Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Delaney, D., & Guilding, C. (2011). An Examination of Budgetary roles in the context of sponsorship management: A contingency perspective. Journal of Applied Management, 20.
- Dess, G.G. & Davis, P.S (1984) "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", Academy of Management Journal, vol. 27 (3) , pp. 467-488
- Díaz Videla, M., & Olarte, M.A. (2016). Animales de Compañía, personalidad humana y los beneficios percibidos por los custodios. PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica, Vol 8
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Re-visited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 147-160.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. Administrative Science Quarterly, 25.
- Dubin, R. (1976). Theory Building in Applied Areas. En R. Dubin, Handbook of Industrial and Organizational Psychology (págs. 17-39). Chicago: Rand McNally.
- Everfit, B.S. (1993): Cluster Analysis, Edward Arnold, Hodder & Stoughton, London.

- Fernández EL. El perro en el antiguo Egipto [fecha de consulta: 30 de abril de 2007] URL: <http://www.perros.mascotia.com/razas/historia-del-perro/el-perro-en-el-antiguo-egipto.html>
- Fennell, M. L. (1980). The Effects of Environmental Characteristics of the Structure of Hospital Clusters. *Administrative Science Quarterly*, 485-510.
- Flores Ortiz, M. V., Vega Lopez, A., & Solis Quinteros, M. M. (2012). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector servicios en Tijuana, B.C. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9.
- Ford, J. D., & Slocum, J. W. (1977). Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations. *Academy of Management Review*, 561-577.
- Galbraith, C. & Schendel, D. (1983): "An empirical analysis of strategies types, *Strategic Management Journal*, vol.4, pp.153-173.
- Geletkanycz, M.A., & Hambrick, D.C.(1997) "The External Ties of top executives: Implications for strategic choice and performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42 (4), pp. 654-681.
- Godelier Maurice (1970). Racionalidad de los sistemas económicos. En racionalidad e irracionalidad en la Economía. México, Ed. Siglo XXI.
- Gomez Leonardo & Atehortua Camilo (2007). La influencia de las Mascotas en la vida humana. *Revista Colombiana de ciencias pecuarias*, Vol, 20, pp. 377-386
- González, C.J. (2015) *Revista Global de Negocios*. Vol.3 (4), pp. 69-81, IBFR.
- Grant, J.H. (2007). Advances and Challenges in Strategic Management. *International Journal of Business*, Vol.12 p. 11-31.
- Haffsi, Taïeb and Thomas Howard, (2005) «The Field of Strategy: in Search of a Walking

Stick», European Management Journal, Vol. 23, No. 5, p. 507-519

- Hall, R. H. (1962). Inter-Organizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model. *Administrative Science Quarterly*, 295-308.
- Hambrick, D.C. (1981) : “Environment, strategy and power within top management teams”, *Administrative Science Quarterly*, vol.26 (2), pp. 253-276.
- Hambrick, D.C. (1983): “Some Test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow’s strategic types”, *Academy of Management Journal*, vol. 26 (1), pp. 5-26.
- Hannan, M. (2005). *Ecologies of Organizations: Diversity and Identity*. *Journal of Economic Perspective*, 51-70.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977). *The Population Ecology of Organizations*. *American Journal of Sociology*, 177-202.
- Hirschman, A. O. (1958). *The strategy of economic development*. New Have: Yale University Press
- Huang, S., Meng, S. X., & Yang, Y. (2009). *Assesing the goodness of fit of forest models by non-linear mixed model methods*. *Canadian Journal of Forest Research*, 18.
- Huff, AS & R Reger (1987) ‘A review of strategic process research’ *Journal of Management* 13(2)211-36
- Hultman, M., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2012). *Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation*. *Journal of International Marketing*, 1–23. 78
- Ingold, T. (1994). *What is an Animal? (Vol. 1)*. Psychology Press
- Jae-Hwa, S., Heath, R. L., & Jaesub, L. (2011). *A Contingency Explanation of Public Relations Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture*. *Journal of Public Relations Research*, 24.

- Jimenez Saiz, S., & Lorenzo Calvo, A. (2010). El buen entrenador como experto adaptativo que lidera al grupo. *Revista de psicología del Deporte*, 13.
- Johansson, J., & Palona, I. (2012). Environmental Turbulence and the Success of a Firm's Intelligence Strategy: Development of Research Instruments. *International Journal of Management*, 448-458.
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range of organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 35.
- Khazanchi, D. (2005). Information Technology Appropriateness: The contingency theory of "fit" and IT implementation in small and medium enterprises. *The Journal of Computer Information Systems*, 88-95.
- Khota, S., & Vadlamani, B. (1995): "Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, vol.16 (1), pp.75-83.
- Kimura, T. (1985). Empowerment, P-O Fit, and Work Engagement-A Mediated Moderation Model. 44- 58.
- Koufteros, X., Vondwerembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and External Integration for Product development: The contingency effects on uncertainty, equivocality and platform strategy. *Decision Sciences*, 30.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial *Opción*, Vol. 24, No. 55.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1975). *Organización y Ambiente*. México: Editorial Labor.

- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *American Science Quarterly*, 1-47.
- Lizarralde, G. (2011). Structuring of Temporary Multi-Organizations: Contingency Theory in the Building Sector. *Project Management Journal*, 15.
- Lopez Becerra, I., Lopez Martin, N., & Moreno Sanpedro, E. (2008). Procedimientos para la ruptura o cambio de la (in)sensibilidad a las contingencias y el control verbal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 18.
- March, J. (1989). *A Primer Decision Making*. New York: The Free Press.
- Marshall A. (1890) *Principles of Economics*. London: McMillan
- Medina Elizondo, M., Molina Morejon, V. M., Armenteros Acosta, M. d., & Lopez Chavarria, S. (2011). Un enfoque estratégico para la sobrevivencia de la Pyme en la comarca lagunera. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 21.79
- Meyer, A.D., Tsui, A.S., Hinings, C.R.(1993): “ Configurational Approaches to Organizational Analysis”, *Academy of Management Journal*, vol.36 (6), pp.1175-1195.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Strcuture and Processes*, Mc.Graw-Hill, New York.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1982): *Coffin nails and corporate strategies*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Miller, & Dany. (1981). Toward a New Contingency Approach: The search for Organizational Gestalts . *Journal of Management Studies*, 1-26.
- Miller, D. (1986) *Configuration of Strategy and Structure: Towards and Syntesis*. En *Strategic Management Journal*, mayo-junio, Vol. 7. Pp. 233-249

- Mintzberg, H. (1988): “Generic Strategies: Toward a comprehensive framework”, *Advances in Strategic Management*, vol.5 (1) , pp. 1-67. JAI Press, Greenwich, CT.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mintzberg, J. (1990). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Montgomery, H. & Svenson (eds) 1989. *Process and structure in human decision making* chichester: Wiley
- Narayan, P., & Lachman, R. (1998): “Value incongruity and strategic choice”, *Journal of Management Studies*, vol.35 (2), pp.195-212.
- Nedler, T., & Tushman, M. (1999). *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. México: Oxford University Press.
- Negandi, A. R., & Reinmann, B. C. (1972). A Contingency Theory of Organization Re-examined in the Context of Developing Country. *Academy of Management Journal*, 137-146.
- Oliver Christine., Sustainable Competitive Advantage Combining Institutional and Resource Base Views. *Strategic Management Journal*, vol 18, Pp. 697- 713, 1997
- original. Instituto de Zoonosis Luis Pasteur.
- Ozturan, P., & Ozsomer, A. (2011). Advertising During Economic Downturns: Market Orientation and Industry Environment Effects. *American Marketing Association*.
- Páramo, P., & Galvis, C. J. (2011). Conceptualizaciones acerca de los animales en niños de la sociedad mayoritaria y de la comunidad indígena Uitoto en Colombia. *Revista Folios*, 32, 111-124.
- Penrose, E. (1955). Research on the Business firm limits to the growth and size of firm. En *American Economics Review*, Vol 45 Nro. 2, Mayo, Pp.531-543

- Perez Zapata, J., & Cortez Ramirez, J. A. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional: estudio de casos. *Pensamiento y Gestion*, 25.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Corporative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 194-208.
- Pires da Cruz, M. R., Santos Nunes, A. J., & Goncalvez Pinheiro, P. (2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical application of the least preferred co-worker (LPC) scale. *The IUP Journal of Personal Behavior*, 7-26.
- Porter, M.E. (1980): “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. New York.
- Power, E. (2008). Furry families: making a human–dog family through home. *Social &*
- Pugh, D. S. (1971). *Organization Theory*. Londres: Penguin Books.
- Robledo, Juan Carlos (2013) *Facilitadores de la Creación de Conocimiento Organizacional*, tesis doctoral, Universidad EAFIT
- Robinson, R.B., & Pearce, J.A.(1988): “ Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 9 (1), pp.43-60.
- Rumelt, Richard P., Schendel, Dan and Teece, David J. (1991) Fundamental research issues in strategy and economics. *Strategic Management Journal* 12 (Winter special issue), Pp. 5–30
- San Martín Reina, J. M., Durán Vázquez, R., & Lorenzo Valdés, A. (2008). Corporate Governance, Ownership Structure and Performance in Mexico. *International Business Research*, 12-27.

- Sander W.G., & Carpenter, M.A.(1998): “Internationalization and firm governance: Roles of CEO compensation, top team composition, and board structure”, *Academy of Management Journal*, vol. 41 (2), pp. 158-178.
- Savishinsky, J. (1985). Pets and family relationships among nursing home residents. *Marriage & Family Review*, 8, 109-134.
- Scherer, F.M. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 2d. ed. Chicago: Rand McNally.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal Of Managerial Psychology*, 19.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. University of California Press, Los Angeles.
- Serpell, J. (1996). In the company of animals: A study of human-animal relationships
- Sheldrake, R. (2008). *De perros que saben que sus amos están camino de casa y otras facultades inexplicables de los animales*. Buenos Aires: Paidós.
- Shipp, A. J., & Jansen, K. J. (2011). Reinterpreting time in Fit theory. *Academy of Management Review.*, 76-101.
- Shortell, S.M., & Zajac, E.J. (1990): “Perceptual and archival measures of Miles and Snow’s strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity”, *Academy of Management Journal*, vol. 33 (6), pp.817-832.
- Simon, Herbert (1947). *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. 4 th ed. New York: Free Press

- Teasley, R., & Robinson, R. (2005). Understanding technology transfer effectiveness in Japanese organizations: a test of contingency theory. *Academy of Strategic Management Journal*, 20.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firm: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, Num. 3, Oxford University Press, Pp. 537-556.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. In *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7. Pp. 509-533
- Teen Mak, Y. (1989). Contingency Fit, Internal Consistency and Financial Performance. *Journal on Business, Finance and Accounting*., 273-299.
- Tseng, C. L., Zhao, T., & Fung, C. C. (2009). Contingency estimations using a real options approach. *Construction Management and Economics*, 15.
- Van de Ven, A. H. (1979). Review of Howard Aldrich, *Organizations and Environment*. *Administrative Science Quarterly*, 320-326.
- Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*., 514-539.
- Van Vienen, A., Nijstad, B. A., & Voskuijl, O. F. (2008). A Person-Environment Fit Approach to Volunteerism: Volunteer Personality Fit and Culture Fit as Predictors of Affective Outcomes. *Basic and Applied Social Psychology*, 15.
- Wernerfelt, Birger (1984). A Resource-Based View of the Firm. In *Strategic Management Journal*, Vol.5 Nro.2 pp. 171-180
- Williamson, O. (1996). *Calculativeness, trust, and economic organization, en the mechanisms of governance*. Oxford University Press.

- Wook Lee, J., & Eun Kim, S. (2012). Searching for a Estrategic Fit. *Public Performance and Management Review*, 22.
- Wrapp, E. (1967) Good managers Don ´t Make Policy Decisions. En *Harvard Business Review*, Sep-Oct.
- Zahra, S., & Pearce, J.A. (1990): “Research evidence on the Miles-Snow typology”, *Journal of Management*, vol. 16 (4), pp.751-768.
- Zajac, E., & Shortell, S.M. (1989): “Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications”, *Strategic Management Journal*, vol. 10 (6), pp. 413-430.

## 7. ANEXOS

*Anexo 1. Presupuestos Base del Emprendimiento y Análisis Complementarios*

		<b>TABLA DE PRESUPUESTO PROYECTO HAPPY PETS</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO UNITAR</b>	<b>TOTAL</b>
aire acondicionado 2 caballos	1	\$ 1.595.000	\$ 1.595.000
computador de mesa HP	1	\$ 1.339.000	\$ 1.339.000
teleducha stretto	2	\$ 61.900	\$ 123.800
soplador provipets	1	\$ 741.000	\$ 741.000
maquina Andis	2	\$ 530.000	\$ 1.060.000
mesa peluqueria	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000
cuchillas Andis	12	\$ 80.000	\$ 960.000
kit tijeras	1	\$ 240.000	\$ 240.000
limador de uñas	1	\$ 257.000	\$ 257.000
cepillos cerdas	1	\$ 61.000	\$ 61.000
cepillo	1	\$ 50.000	\$ 50.000
diseño techo	1	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000
mdf blanco para stand	2	\$ 137.000	\$ 274.000
puerta cordoba	1	\$ 230.000	\$ 230.000
shampoo	2	\$ 20.000	\$ 40.000
desenredante	1	\$ 20.000	\$ 20.000
desinfetante	1	\$ 20.000	\$ 20.000
obsequios pañoletas	60	\$ 1.000	\$ 60.000
accesorios mascotas	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
ropa mascotas	1	\$ 500.000	\$ 500.000
comida para perros	1	\$ 600.000	\$ 600.000
diseño de logo	1	\$ 750.000	\$ 750.000
permisos y camara de comercio	1	\$ 100.000	\$ 100.000
arriendo	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
salario peluquera	1	\$ 868.000	\$ 868.000
seguridad social	1	\$ 210.000	\$ 210.000
servicios publicos	1	\$ 192.000	\$ 192.000
medicamentos para perros	1	\$ 600.000	\$ 600.000
televisor 32"	1	\$ 550.000	\$ 550.000
bañero en acero	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
publicidad	1	\$ 350.000	\$ 350.000
anuncio happy pets	1	\$ 650.000	\$ 650.000
	<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>20.290.800</b>

Fuente: elaboración propia

## Anexo 2. TIR Y VPN

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

---


$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

FUENTE: Elaboración propia

PERIODO FLUJO DE FONDOS	
0	<b>-\$ 20.290.800</b>
1	\$ 4.303.910
2	\$ 2.627.910
3	\$ 3.503.532
4	\$ 3.688.100
5	\$ 2.372.915
6	\$ 4.090.383
7	\$ 3.636.769
8	\$ 3.199.000
9	\$ 3.080.000
10	\$ 2.800.000
11	\$ 3.000.000
<b>VPN</b>	<b>\$1.523.075,58</b>
<b>TIR</b>	<b>12%</b>