

Plan Prospectivo Estratégico OurPaws S.A.S. 2021

Giselle Hernández Reyes

Álvaro Andrés Díaz Mendoza

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Director

Darío Alfonso Sierra Arias

Mag. en Gestión de Marketing

Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración - MBA

2022

Contenido

Introducción	12
1.Plan prospectivo estratégico OurPaws S.A.S. 2021	16
1.1Justificación.....	16
1.2Objetivos	23
1.2.1Objetivo general	23
1.2.2Objetivos específicos	23
2.Marco referencial	23
2.1Marco teórico	24
2.1.1.Teoría prospectiva	24
2.1.2.Estrategia en la prospectiva	28
2.1.3.Implementación estratégica	29
2.2.Marco conceptual	31
2.2.1.Prospectiva.....	31
2.2.2.Emprendimiento	31
2.2.3.Planificación	32
2.2.4.Estrategia	32
2.2.5.Escenario	32
2.2.6.Actores.....	33
2.2.7.Herramientas prospectivas.....	33
2.3.Marco legal.....	33
3.Planteamiento del problema.....	35
4.Definición del sistema.....	42

4.1. Identificación de la organización	42
4.1.1. Misión	42
4.1.2. Visión	46
4.1.3. Valores corporativos	47
4.1.4. Política y filosofía	48
4.1.5. Competencias esenciales	48
4.1.6. Matriz de macrosegmentación	49
4.1.7. Postura ética	50
5. Metodología	51
5.1. Enfoque de investigación	51
5.2. Tipo de investigación	52
5.3. Instrumentos de recolección de información	54
5.4. Fases de investigación	55
6. Análisis del sistema	57
6.1. Diagnóstico y análisis estratégico	58
6.1.1. Árbol del problema	58
6.1.2. Árbol de competencias	60
6.1.3. Matrices - Matriz Evaluación de Factores Internos MEFI y Análisis de Resultados ...	72
6.2. Análisis del macroentorno PESTEL	82
6.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE y análisis de resultados	86
6.4. Matriz Factores Internos y Externos	89
6.5. Análisis del sector	90
6.6. Matriz PEYEA	95

6.7.Análisis de entorno estratégico	99
6.7.1.Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).	99
6.7.2.Matriz de perfil competitivo	104
6.8.Análisis estructural	107
6.8.1.Diagnóstico e identificación de las variables claves internas y externas	107
6.8.2.Matriz MICMAC	108
6.9.Diseño, construcción y descripción de los escenarios.....	115
6.9.1.Software SMIC	115
6.10.Análisis de actores sociales	129
6.10.1.Objetivos asociados	131
6.10.2.Identificación y matriz de actores.....	132
6.11.Construcción, análisis, direccionamiento estratégico y consolidación del escenario apuesta	95
6.11.1.Construcción del escenario apuesta – árbol de pertinencias.....	95
6.12.Presentación Balance ScoreCard (BSC)	105
7.Conclusiones	108
8.Recomendaciones	110
Referencias.....	112

Lista de tablas

Tabla 1. Preguntas Formulación Misión OurPaws	43
Tabla 2. Componentes Esenciales de la Declaración de Misión en OurPaws	44
Tabla 3. Preguntas construcción Visión OurPaws	47
Tabla 4. Competencias.....	62
Tabla 5. Análisis tendencial de variables endógenas área mercadeo y publicidad.....	75
Tabla 6. Análisis tendencial de variables endógenas área tecnológica.....	76
Tabla 7. Análisis tendencial de variables endógenas área administrativa	76
Tabla 8. Análisis tendencial de variables endógenas área financiera	77
Tabla 9. Análisis tendencial de variables endógenas área comunicaciones	77
Tabla 10. Rango total calificación factores internos y externos	78
Tabla 11. Matriz de evaluación de los factores – MEFI	79
Tabla 12. Análisis PESTEL	83
Tabla 13. Evaluación Matriz de Factores Externos –MEFE.....	88
Tabla 14. Exportaciones de alimento para animales de compañía	92
Tabla 15. Matriz PEYEA	96
Tabla 16. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	100
Tabla 17. Matriz de Perfil Competitivo	105
Tabla 18. Listado de variables internas y externas	107
Tabla 19. Matriz software MICMAC	110
Tabla 20. Características de la matriz	111
Tabla 21. Descripción de variables estratégicas	112
Tabla 22. Variables, hipótesis y objetivos	117

Tabla 23. Perfil de los expertos.....	118
Tabla 24. Probabilidades de escenarios en forma matriz.....	126
Tabla 25. Escenarios más probables	127
Tabla 26. Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.....	127
Tabla 27. Clasificación de eventos probables según grado de probabilidad	129
Tabla 28. Objetivos asociados	131
Tabla 29. Identificación de actores	133
Tabla 30. Matriz de actores.....	134
Tabla 31. Matriz de actores por objetivos.....	136
Tabla 32. Negociación objetivos conflictivos.....	137
Tabla 33. Convergencias.....	139
Tabla 34. Divergencias	139
Tabla 35. Alianzas y enfrentamientos.....	140
Tabla 36. Relación poder de los actores	93
Tabla 37. Relación influencia-dependencia entre actores.....	94
Tabla 38. Matriz RICE y matriz IGO	95
Tabla 39. Consolidación del árbol de pertinencias	104
Tabla 40. Presentación de BSC.....	107

Lista de figuras

Figura 1. Totalidad Perros y Gatos en Hogares Colombianos.....	17
Figura 2. Totalidad Perros y Gatos en Hogares Santandereanos	18
Figura 3. Porcentaje Población por Estratos en Bucaramanga y el Área Metropolitana.....	19
Figura 4. Representación Matriz de Macro Segmentación de mercados.....	50
Figura 5. Árbol del problema.....	59
Figura 6. Calificación Obtenida MATRIZ MEFI OurPaws	81
Figura 7. Calificación Obtenida Matriz MEFE OurPaws.....	89
Figura 8. Representación gráfica Matriz Interna-Externa.....	90
Figura 9. Tarifa de servicios y paseos caninos competencia	92
Figura 10. Tarifa Asegurabilidad de las mascotas	93
Figura 11. Seguros Éxito para mascotas	94
Figura 12. Tarifas servicios veterinarios Wakypet	95
Figura 13. Representación Gráfica matriz PEYEA	98
Figura 14. Plano de influencias directas	111
Figura 15. Plano de desplazamientos.....	112
Figura 16. Histograma de probabilidad por experto – Giselle Hernández Reyes.....	119
Figura 17. Histograma de probabilidad por experto – Álvaro Díaz	120
Figura 18. Histograma de probabilidad por experto – Andrés Garzón.....	121
Figura 19. Histograma de probabilidad por experto – Mario Rincón.....	122
Figura 20. Histograma de probabilidad por experto – Luis Pinzón.....	123
Figura 21. Histograma de probabilidad por experto – Andrés L. Trillos Celis	124
Figura 22. Histograma de cálculo por grupo de expertos.	125

Figura 23. Relación de poderes entre actores	94
Figura 24. Matriz IGO. Importancia y Gobernabilidad – aplicación móvil	101
Figura 25. Matriz IGO. Importancia y Gobernabilidad – comercialización de productos	101
Figura 26. Matriz IGO. Importancia y Gobernabilidad – publicidad	102
Figura 27. Matriz IGO. Importancia y Gobernabilidad – posicionamiento de marca	102
Figura 28. Matriz IGO. Importancia y Gobernabilidad – recursos tecnológicos.....	103
Figura 29. Matriz IGO. Importancia y Gobernabilidad – conectividad.....	103

Resumen

Las organizaciones han venido evolucionando a pasos colosales y por esta razón cada día se acude con mayor frecuencia al uso de herramientas tecnológicas que permitan facilitar la puesta en marcha de diversos proyectos o planes de forma estratégica. De igual forma, las organizaciones con el fin de reinventarse tienen en cuenta el pasado, lo cual a partir de la teoría prospectiva se da un giro total e innovador a este pensamiento, en donde se propone un nuevo modo de aprender complementario al anterior, pero sustentado en la presencia de la construcción de escenarios, los cuales apuestan a que dejan entrever la presencia de diversos posibles futuros. Se pudo confirmar que, por medio de la formulación del plan estratégico muy bien edificado y soportado bajo un conjunto integral de acciones estratégicas que cubren todas y cada una de las áreas de la organización, permiten dinamizar y optimizar los diversos procesos que se ejercen al interior de la compañía y teniendo en cuenta la influencia que ejercen en ellos los diversos actores sociales. Es precioso resaltar que, hay una enorme trascendencia que día a día alcanza la teoría de la prospectiva y su gran acogida en diversos entornos, por cuanto se torna eminentemente necesaria para enfrentar los retos y desafíos que habitualmente se presentan en el contexto organizacional, los cuales obligan a ir más allá de lo que se tiene en el presente, esto con el fin de percibir, aprender y conectarse con los posibles escenarios futuros, y de esta forma alcanzar los estándares necesarios que permitirán enfrentar adecuadamente las diversas problemáticas que irán emergiendo. En conclusión, el interés de este trabajo reside en la utilización razonable de todos y cada uno de los diversos recursos con que cuenta la organización, que le permitan determinar la utilidad y límites de cada uno de ellos, así como los constantes requerimientos que demanda la modernidad y la tecnología con la finalidad de facilitar no solo su adaptación a las nuevas demandas y condiciones del mercado, sino la diferenciación bajo la obtención de ventajas competitivas y la creación de

valor que le permitan asegurar el éxito organizacional.

Palabras claves: Organización, escenarios, prospectiva, mascotas, futuros, capital.

Abstract

Organizations have been evolving at colossal steps and for this reason every day there is more frequent use of technological tools that can facilitate the implementation of various projects or plans strategically. In the same way, organizations to reinvent themselves consider the past, which from prospective theory gives a total and innovative turn to this thought, where a new way of learning complementary to the previous one is proposed but based on the presence of the construction of scenarios, which bet that they hint at the presence of various possible futures. It was possible to confirm that, through the formulation of the strategic plan very well built and supported under a comprehensive set of strategic actions that cover each one of the areas of the organization, allow to dynamize and optimize the various processes that are carried out within of the company and considering the influence exerted on them by the various social actors. It is precious to highlight that there is an enormous transcendence that the theory of foresight reaches day by day and its great reception in various environments, since it becomes eminently necessary to face the challenges and challenges that usually arise in the organizational context, which they force us to go beyond what we have in the present, this in order to perceive, learn and connect with possible future scenarios, and in this way achieve the necessary standards that will adequately face the various problems that will emerge. In conclusion, the interest of this work lies in the reasonable use of each one of the various resources available to the organization, which allows it to determine the usefulness and limits of each of them, as well as the constant requirements demanded by the organization. modernity and technology with the purpose of facilitating not only its adaptation to the new demands and market conditions, but also the differentiation by obtaining competitive advantages and the creation of value that will allow it to ensure organizational success.

Keywords: Organization, scenarios, prospective, pets, futures, capital.

Introducción

En la actualidad las mascotas hacen parte integral de las familias, ofreciendo una agradable compañía y la posibilidad de compartir momentos maravillosos e inolvidables, lo que viene evidenciando la importancia que representan para sus propietarios, y su indiscutible valor y cuidados como un miembro más de la familia. No obstante, en ocasiones el tiempo, el trabajo y las ocupaciones no permiten dedicarles el tiempo necesario y por lo tanto se hace necesario recurrir a terceros que profesionalmente les brinden los cuidados por ellos requeridos y así mismo dispongan de la infraestructura necesaria para llevarlos a pasear, a la peluquería, al veterinario, con el fin de prodigarles un excelente trato y calidad de vida (Hit et al, 2007).

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental propiciar bajo un Plan Prospectivo Estratégico un emprendimiento que incentive el cuidado y seguridad de mascotas a través de una app de servicios la cual se establece mediante una página o portal web, ofreciendo de forma factible e inmediata el acceso al servicio de paseadores calificados de mascotas, en el momento en que así lo requieran en la ciudad de Bucaramanga. Aunado a ello también se ofrece la alternativa de llevarlos al veterinario sea para sus chequeos o vacunas, al baño o corte de pelo o a algún evento especial. Ofreciendo un servicio de calidad y con un gran valor agregado como lo es el amor y los inmensos cuidados por parte de personal altamente comprometido y competente capacitado para esta labor, a fin de lograr posicionarse como una marca reconocida en la región.

Más aun teniendo en cuenta que en las últimas décadas el auge del mercado de las mascotas se ha intensificado considerablemente en Colombia, lo que permite inferir que se convierte en una atractiva opción de negocio. No obstante, a pesar de tratarse de un segmento enorme no se ha aprovechado completamente, por ello se establece una excelente razón y motivación para generar emprendimiento (Revista P y M., 2016).

Así mismo el servicio a través del aplicativo pretende brindar atenciones especiales a las mascotas entre otras como: guardería y entrenamiento, siendo un servicio que no se centra solo en el cuidado del animal, sino en ofrecer la asistencia de pasearlo y que este pueda realizar sus necesidades cuando así lo requiera; para lo cual se cuenta con profesionales idóneos, eficientes y dispuestos, con el conocimiento y actitud necesarios para brindar tranquilidad, confianza y seguridad a sus propietarios.

No obstante con antelación se realiza un exhaustivo y detallado estudio de los competidores en lo que respecta a organizaciones dedicadas al cuidado de mascota, se analiza el mercado objetivo de la ciudad de Bucaramanga y se identifica una población meta mediante un asertivo análisis de mercados, a través del cual se visualiza el valor agregado que ofrece la marca, el cual le permitirá lograr un posicionamiento y liderazgo en el entorno local, proyectando una imagen positiva que indiscutiblemente permitirá fidelizar y atraer un mayor número de clientes, así como generar crecimiento como empresa (Falcón, 2008).

Máxime teniendo en cuenta que, en los últimos años, las mascotas han venido siendo consideradas como un miembro más de la familia, razón por la cual se torna importante fortalecer y mantener la familia mediante el cuidado oportuno a sus mascotas (Portafolio, 2019). Sin embargo, al ser una empresa nueva, esta tiene que establecer su reputación desde un comienzo en el menor tiempo posible, por lo que se hace necesario contar con profesionales preparados, capaz de brindar un servicio cualificado, personalizado, único, integral y holístico, que permita no solo que los propietarios de las macotas ahorren tiempo, sino que sientan total seguridad, confianza y familiaridad en la organización y en el servicio prestado.

Este emprendimiento se cimentará en una app (aplicación para dispositivos móviles). OurPaws app, la cual ofrecerá servicio de paseadores de perros en la ciudad de Bucaramanga en

el momento en que el usuario así lo requieran, por lo que al ingresar a la misma encontrará un listado de paseadores calificados, que han sido minuciosamente seleccionados, los cuales cuentan con su perfil el cual incluye información personal y foto de cada uno, a fin de que el usuario pueda seleccionar el paseador que desee o el que más se encuentre cerca de su ubicación. Porque entre los servicios que también se ofrece se encuentra el rastreo (geolocalización en tiempo real) mediante GPS del paseador, el cual le irá indicando la ubicación de su mascota en tiempo real, el trayecto, distancia y observaciones de cada recorrido, informe de movimientos para seguimiento de los itinerarios dentro de los perímetros normales que permita el seguimiento de rutas, con la finalidad que los propietarios de los caninos se sientan tranquilos y seguros de que su mascota está segura y en buenas manos.

Por medio de la App se pretende propiciar una alternativa confiable a los usuarios, en medio de un contexto que les genere seguridad y confianza en la organización, ya que se encuentra mediada por las nuevas tecnologías y en caso de cualquier inconveniente dispondrá de información de forma oportuna y ágil, y de muchos otros servicios que en gran parte beneficiaran a sus dueños para que no tomen otros servicios alternativos, los cuales no son ideales para su mascota.

Asimismo, este trabajo permitirá evidenciar el desarrollo del plan estratégico de la creación de la compañía OurPaws, basándose principalmente en el análisis del entorno, fundamentándose tanto en fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Este estudio consta de herramientas como el árbol de competencias y otros instrumentos más completos y profundos como el análisis de macroentorno y la postura estratégica de la compañía que permitirá evidenciar de forma más clara y detallada los puntos importantes a mejorar creando oportunidades de cambio y de mejora del sistema en el mediano y largo plazo (Falcón, 2008).

Cabe indicar, que los potenciales clientes y usuarios que se encuentran en la ciudad de Bucaramanga tienen mascotas de alto pedigrí, por lo que el precio del servicio estará acorde a lo que pueden sufragar los clientes; sin embargo, es necesario fundamentar y consolidar el estudio a partir de fuentes primarias y secundarias de información que permitan proveer los fundamentos necesarios para estructurar el trabajo investigativo (FENALCO, 2019).

1. Plan prospectivo estratégico OurPaws S.A.S. 2021

1.1 Justificación

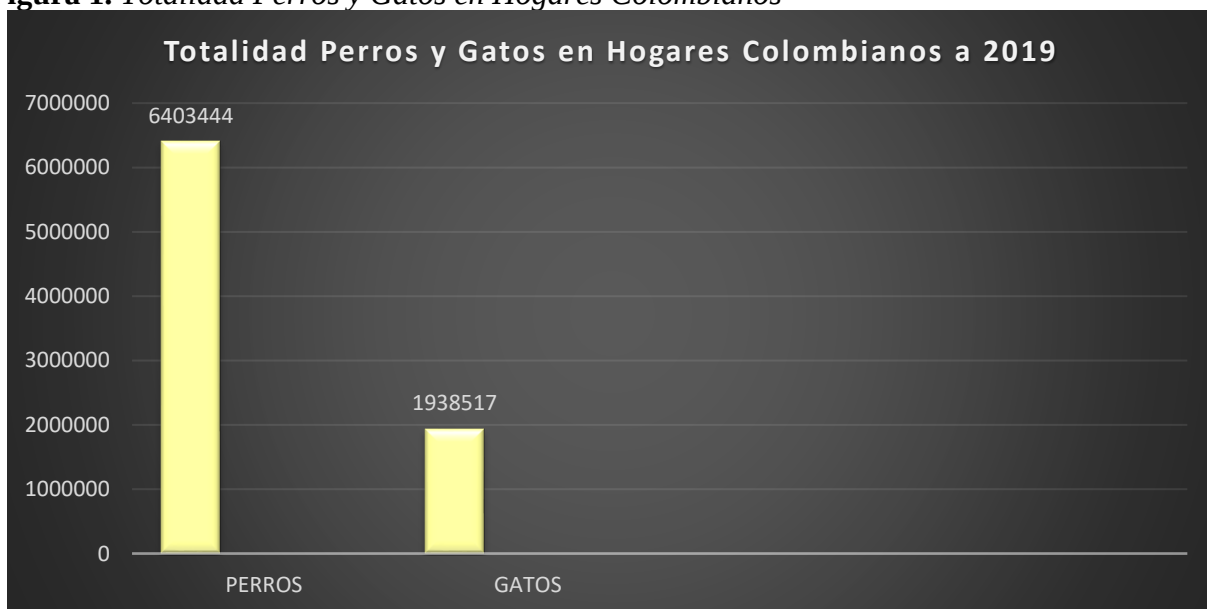
Indudablemente se ha de tener en cuenta que nos encontramos en la era del cambio, la transformación y la constante innovación, razón por la cual las sociedades modernas se están instituyendo bajo herramientas totalmente novedosas, que obligan a las organizaciones a dejar de lado los esquemas arcaicos y obsoletos para empezar a reinventarse en medio de un entorno eminentemente tecnológico, capaz de afrontar adecuadamente los múltiples desafíos que imponen los vertiginosos cambios que ocurren en el actual contexto. Las cuales impulsan a las organizaciones más allá de sus fronteras tradicionales, convirtiéndose en consecuencia en una de sus mayores fuentes de ventaja competitiva (Scharmer, 2015).

Traspassando de un modelo de una sociedad industrial a un modelo de producción auspiciado por las nuevas tecnologías y el internet, que evidencian como en la actualidad se correlacionan estos factores para permitir el desarrollo de productos y servicios innovadores que no solo permiten satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, sino generar bienestar y mejor calidad de vida, lo que permite evidenciar que esta clase de proyectos tiene gran aceptación y reconocimiento (Serra y Herrera, 2017).

Más aun tratándose de las mascotas específicamente caninas, las cuales han cobrado un lugar predominante y especial en las familias no solo a nivel local, regional, nacional, sino internacional, lo que ha permitido consolidar el sector de artículos y servicios caninos como unos de los de mayor representatividad financiera en la actualidad. Todo ello por cuanto el concepto y forma de visualizar la tenencia de una mascota ha cambiado, de ser visto al perro como ese animal que solía dormir en la puerta de la casa para cuidarla y al que se le daban las migajas o sobras de comida, para actualmente ser un miembro más al que se le prodiga respeto, cuidados y amor.

Según cifras de importantes firmas de consultoría como Raddar, Kantar world panel y Nielsen, en Colombia existen alrededor de 5 millones de mascotas en 3.5 millones de hogares en el año 2017. Un dato más preciso lo proporciona el reporte del Ministerio de Salud de vacunación antirrábica de perros y gatos en Colombia donde revela que para el año 2019 el total de perros y gatos es de 8.341.961 de los cuales 6.403.444 son perros y 1.938.517 son gatos. En Santander el total de perros y gatos es de 379.208, 290.330 de ellos son perros, por esta razón existe una alta preferencia por los caninos como mascotas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana y en general en el mundo entero. Siendo un sector que se convierte estratégicamente en objetivo para ser ampliamente explotado como puede visualizarse por medio de la figura 1 y 2 (Portafolio, 2019).

Figura 1. *Totalidad Perros y Gatos en Hogares Colombianos*



Nota: Tomado de Reporte Ministerio de Salud de vacunación antirrábica de perros y gatos (2019).

Figura 2. *Totalidad Perros y Gatos en Hogares Santandereanos*

Nota: Reporte del Ministerio de Salud de vacunación antirrábica de perros y gatos (2019).

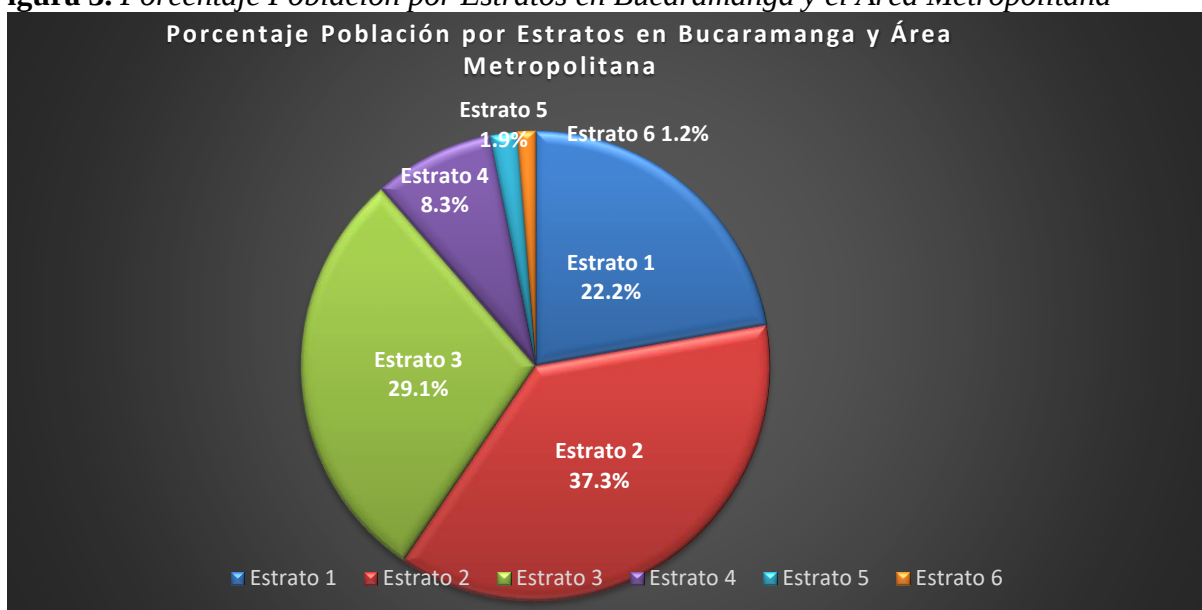
Las anteriores gráficas demuestran el crecimiento y auge de la totalidad de mascotas especialmente perros en los hogares colombianos y una preferencia como mascota en perros que en gatos. La compañía consultora en estrategia BrandStrat, concluye que en cada 6 de 10 hogares en el país hay una mascota. Esto fue resultado de un estudio que la compañía realizó mediante 1000 encuestas online en 8 de las principales ciudades del país en los estratos 2-6, lo que permite inferir que es un sector con grandes posibilidades de injerencia atendiendo a número de mascotas (perros) y su preferencia sobre cualquier otra mascota en los hogares (DANE, 2019).

Por lo que Bucaramanga comporta un gran mercado potencial el cual no se encuentra cubierto por ninguna aplicación móvil que ofrezca estos servicios, de allí la necesidad de captar la población meta a la cual se desea llegar, que no es otra, que todas aquellas personas o familias que poseen mascotas (perros). Máxime teniendo en cuenta que Bucaramanga posee una población en crecimiento que asciende a 534.600 aproximadamente, donde la distribución poblacional se realiza por estratos, concentrándose mayor número de personas en los estratos 1, 2 y 3, donde

porcentualmente la distribución es la siguiente: estrato 1 con 22.2%, estrato 2 con 37.3%, estrato 3 con 29.1%, estrato 4 con 8.3%, estrato 5 con 1.9% y estrato 6 con 1.2% (DANE, 2019).

Lo que indica que los productos y servicios de la organización OurPaws pueden ser adquiridos por propietarios de mascotas (caninos) en los diversos estratos, toda vez que la idea es ofrecer un amplio portafolio de servicios asequible para todos los gustos y necesidades por cuanto en todos los niveles económicos poseen mascotas, tal como se puede observar en la figura 3.

Figura 3. *Porcentaje Población por Estratos en Bucaramanga y el Área Metropolitana*



Nota: Tomado Información Censal DANE (2019).

Lo que ha llevado a que este mercado se amplíe considerablemente, mostrando un enorme auge e incremento colosal en los servicios y productos que a diario adquieren los propietarios de las mascotas para entrar a satisfacer las múltiples necesidades de los caninos, para lo cual destinan grandes sumas de dinero de sus ingresos en alimentación, veterinario, medicamentos, servicio de paseadores, peluquerías, vestuario, guarderías, spa, artículos para el aseo y toda clase de accesorios para lograr su óptimo cuidado y bienestar (FENALCO, 2019).

Conforme la publicación realizada en el 2019 por la Revista Portafolio, en Colombia, se

estima que usualmente los propietarios de mascotas gastan alrededor de 600 dólares anuales solamente en accesorios y vestuario para mascotas, sin incluir productos para la alimentación u otra clase de servicios a los que asiduamente recurren. Así mismo la Federación Nacional de Comerciantes -FENALCO- contrató un estudio con la reconocida firma B & Óptimos a fin de dimensionar este atractivo y lucrativo negocio, el resultado fue asombroso, permitiendo arrojar cifras que indicaban que la tercera parte de los hogares colombianos tienen mascotas (37%), siendo el perro la mascota generalmente preferida con el 69% (FENALCO, 2019).

Por lo que el Departamento Nacional de Estadística -DANE- a través de informe presentado en el 2019 indica que indiscutiblemente las organizaciones dedicadas a ofrecer servicios y productos para mascotas se encuentran en constante crecimiento, sobre todo el de caninos, el cual crece a un ritmo vertiginoso mucho más veloz que el de los gatos, por lo que este sector viene generando ingresos representativos para el sector económico de la nación y contribuyendo a proporcionar empleo (DANE, 2019).

Cifras que permiten evidenciar que en los últimos años en la ciudad de Bucaramanga se ha acentuado una tendencia hacia el deseo inusitado por los bumanguenses de adquirir una mascota, prefiriendo a los caninos como su mejor opción, teniendo en cuenta la gran conexión que el individuo lograr forjar con estas mascotas, por cuanto no solo generan compañía, proporcionan un estatus en la sociedad, brindan seguridad, se vuelven cómplices inseparables de los niños y sobre todo fieles compañeros de sus dueños, al punto de formar parte como un miembro más del núcleo familiar y por ende digno de cuidados, protección, atenciones y bienestar.

Panorama que evidencia que esta tendencia se encuentra en crecimiento y desde el punto de vista de los negocios da paso a alternativas novedosas, ingeniosas y originales que permiten proporcionar al propietario de esta clase de mascotas un inmenso abanico de posibilidades de

servicios y productos en cuanto a cuidado, atención, paseos, vestuario para perros, que motiva a sus propietarios a destinar grandes sumas de dinero sin escatimar en gastos, para proveer a sus fieles compañeros las mejores atenciones sin reparar en gastos y más aún si pueden acceder a estos servicios a través de plataformas móviles, en las cuales la humanidad encuentra en esta nueva era su mejor opción para la satisfacción de sus necesidades y más aún ante la falta de tiempo que afrontan la gran mayoría de personas en la actualidad, o por simple comodidad generalmente siempre están en búsqueda de nuevas alternativas que les faciliten el diario vivir.

Por lo que sin duda cada vez es mayor la necesidad de proporcionar una gran variedad de servicios especializados para mascotas, ante la ausencia de tiempo por parte de los propietarios de los caninos para poder cumplir a diario con las actividades propias de esta clase de animales, por lo que ciertamente se ha convertido en un rubro más de la canasta familiar, al ser considerado un integrante más del núcleo familiar, incluso eran conocidos como “*los mejores amigos del hombre*”, pero actualmente en algunos hogares recibe la denominación de “*hijo peludo*”. De allí que el mercado de bienes y servicios para perros se viene acrecentando a gran escala durante los últimos años y se proyecta que continúe en aumento ante la asidua demanda de consumidores y el aumento de caninos, hacen que necesariamente se deban enfocar esfuerzos y nuevas tendencias hacia este mercado (Chiavenato, 2009).

Ahora bien, Euromotor International también ha venido desplegando estudios sobre el auge de los servicios para mascotas que son contratados por los usuarios a través de las aplicaciones, a fin de satisfacer adecuadamente las necesidades de sus mascotas, lo que permite colegir el consumo y uso constante de estas plataformas, teniendo en cuenta que los avances tecnológicos han auspiciado grandes cambios en los actuales modelos de negocio, permitiendo llegar con facilidad a los usuarios. Más aun teniendo en cuenta que si bien es cierto el mercado de los

servicios para mascotas se encuentra avanzando constantemente hacia nuevas propuestas tecnológicas, este no se encuentra aún en funcionamiento en la capital santandereana (Euromotor International, 2020).

Por lo tanto, la propuesta a desarrollar cuenta con verdaderos factores altamente innovadores que junto al uso de las TIC y el diseño de medios interactivos indiscutiblemente favorecerán la puesta en marcha de esta propuesta al contar con un renovador diseño centrado en el usuario y en su mascota, a la cual tendrán fácil y cómodo acceso a través de su dispositivo móvil. Permitiendo a los usuarios acceder a un gran número de servicios, así como personalizar y crear solicitudes de servicio, a fin de satisfacer íntegramente las necesidades de usuarios y sus mascotas, por medio de personal altamente calificado que ama a los animales y les ofrecerá un trato como si fuera el mismo dueño. Proporcionando la posibilidad de cristalizar la visión del futuro en acciones cimentadas sobre objetivos y los sueños en proyectos, a fin de hacer frente a las grandes e incommensurables tendencias que se impondrán inexorablemente con el paso del tiempo, siendo la clave de ello la prospectiva (Amorós, 2007).

Conforme lo anterior es posible colegir que indiscutiblemente la necesidad y población se encuentran plenamente identificadas, en medio de un mercado que está no solo en su máxima cúspide, sino sobre todo en continuo crecimiento. En consecuencia, el principal objetivo de este trabajo es realizar un Plan Prospectivo Estratégico que permita a OurPaws desde el emprendimiento revolucionar el mercado actual de paseadores en la capital santandereana, brindando un excelente servicio al cual se puede acceder fácilmente y sin complicación de ninguna índole por medio de una sencilla, pero completa aplicación móvil, que ofrecerá no solo seguridad y confiabilidad, sino un amplio portafolio de diversas opciones, que facilitara forjar lazos indisolubles entre organización, colaboradores y sobre todo con todas y cada una de las mascotas

a través de la materialización personalizada de los servicios, toda vez que se cuenta con personal altamente capacitado, responsable, comprometido, con habilidades y conocimiento en el manejo de caninos y sobre todo con inmenso amor por los animales.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo general*

Diseñar un Plan Prospectivo Estratégico que permita a la empresa OurPaws S.A.S. consolidarse en Bucaramanga y el área metropolitana al año 2025 en el cuidado y seguridad de mascotas caninas a través de una App de servicios para dispositivos móviles.

1.2.2 *Objetivos específicos*

- Identificar las variables estratégicas sobre las cuales se establecerá el futuro de la organización OurPaws S.A.S.
- Analizar y reconocer los diversos actores sociales que ejercen interés y poder en el sistema materia de estudio.
- Proponer diversas opciones a las cuales se podría someter a futuro a la organización.
- Formular el escenario apuesta bajo el cual se implementará la estrategia y se consolidará la organización.

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

Dentro del concepto administrativo, todo proceso inicial debe darse desde la planeación, la implementación y por último el control, dirigiendo el comportamiento de la empresa durante los años de servicios, mediante unos objetivos y buscando los elementos necesarios para su cumplimiento y de esta manera garantizar el funcionamiento más óptimo de la empresa. De allí que los estudios que vienen realizando GFK permiten demostrar que no solo a nivel nacional sino internacional el mercado de todos los servicios que se derivan para las mascotas se encuentra en pleno crecimiento a nivel mundial. El mencionado reporte muestra el comportamiento del mercado de las mascotas en Colombia en los últimos años y la forma ascendente que ha venido presentando debido al apogeo que se ha generado en los hogares por el deseo de tener mascota (Revista Semana, 2019).

2.1.1 Teoría prospectiva

Entendiendo la prospectiva como una herramienta eminentemente metodológica que utilizada adecuadamente permite a las organizaciones vislumbrar posibles escenarios sobre los cuales definir líneas estratégicas de acción que permitan aproximarse a situaciones a futuro y por tanto tomar apropiadamente decisiones que impacten positivamente. Más aun teniendo en cuenta que las herramientas creadas ayer normalmente no son útiles hoy, de allí la importancia de la prospectiva, la cual revoluciona el presente e interpela automáticamente a la estrategia en medio de la era del conocimiento, a fin de construir un futuro posible, basado en decisiones acertadas en el momento adecuado (Alles, 2007).

Por cuanto, desde la perspectiva se aborda un panorama que permite analizar la situación presente, identificar futuras tendencias y analizar el impacto del desarrollo tecnológico y científico

en la sociedad, a fin de visualizar las necesidades actuales y futuras de la sociedad, como estrategia altamente competitiva. Por ende, estrategia y perspectiva son dos procesos que se encuentran entrelazados para asegurar se cumpla efectivamente el proyecto de toda organización (Alles, 2007).

Por lo que en lo que refiere a la prospectiva fue instituida a mediados de los cincuenta por el filósofo Gaston Berger, considerado el padre de la prospectiva, dedicado a forjar su argumentación sobre la base de que el futuro necesariamente debe tenerse en cuenta en las decisiones humanas, quien bajo una célebre frase erigió su teoría *“el futuro es la razón de ser del presente”*, es por esto que los proyectos se cimientan a través de las acciones que los justifican, nada pasa porque sí. Este a su vez fue discípulo del filósofo Maurice Blondel, quien enfatizaba en que ineludiblemente el futuro era un inmenso campo por construir, para el que había que prepararse. Sin embargo, estas ideas no parecían ser tan novedosas para muchos por cuanto Aristóteles, quien ya había manifestado con antelación que *“la causa eficiente produce el efecto querido y la causa final se justifica con un proyecto.”* (Astigarraga, 2016).

De allí que para la prospectiva lo esencial es que innegablemente el futuro es todo aquello que está por escribirse y se edifica por medio de los actores que se encuentran decididos a luchar por sus proyectos. Por cuanto incuestionablemente la acción estratégica supone en todo momento una necesaria apropiación y compromiso de los diversos actores, a fin de poder concretar y puntualizar la reflexión en acción (Durance y Godet, 2000).

De esta forma, Berger en conjunto con los miembros del Centro Internacional de Prospectiva sentaron entre 1955 y 1960, los fundamentos conceptuales de una nueva perspectiva. Sin embargo, después del fallecimiento de Berger en el año 1960, un grupo de militantes franceses se dedicaron a preservar y difundir sus principios, a fin de empezar a aplicarlos en la toma de

decisiones de índole político y medio siglo después sea venido implementando mundialmente en las diversas organizaciones (Astigarraga, 2016).

Sus postulados se centran en que la acción sin ningún objetivo no tiene sentido alguno, por lo tanto, la previsión indiscutiblemente conlleva a la acción, razón por la cual planificación, perspectiva y estrategia se convierten en tres presupuestos totalmente inseparables e intrínsecos que intentan responder mancomunadamente a un mismo desafío, de donde emerge el fundamento de la *“perspectiva estratégica.”* Por lo que en consecuencia la perspectiva se convierte en una previsión sea preactiva o proactiva que permite aclarar la finalidad de las acciones a la luz del futuro deseable y posible, que han de ser llevadas a la realidad cotidiana (Serra y Herrera, 2017).

De allí que concibe que como el futuro no está escrito, se ha de trabajar bajo acciones para construirlo, por lo tanto, al no encontrarse previamente establecido, ofrece múltiples y variados futuros posibles. Por lo que para poder ponerse en práctica con eficacia ha de estar soportado sobre los siguientes pilares básicos:

**El mundo cambia, pero indiscutiblemente las problemáticas se mantienen*

La humanidad no ha comprendido que si bien es cierto la historia no suele repetirse, por el contrario, los comportamientos sí. Toda vez que mientras el tiempo transcurre los hombres continúan tomando comportamientos sorprendentemente similares a los asumidos con antelación, tendientes a darle sobreestimada importancia tan solo a los modernos cambios y revolución tecnológica. No obstante, continúan asumiendo tendencias similares a las ya vividas en épocas anteriores en diversos entornos. De forma tal que, ante situaciones semejantes a las presentadas en periodos históricos previos, reaccionan de forma casi que exacta y totalmente predecible. Olvidando por completo que el hombre es artífice de su propio destino (Durance y Godet, 2000).

**El futuro, fruto del azar, de la contingencia, voluntad y necesidad*

Se ha de partir de que el mundo en realidad comporta un engranaje totalmente complejo, lo que conlleva a que ofrezca indefinidos y numerosos futuros posibles, los cuales no se encuentran previamente determinados, ni tampoco son producto del azar, la casualidad o la contingencia, sino por el contrario de la necesidad y voluntad de revolucionar un cambio que permita derrocar, remover y superar esas viejas creencias, lo que provocara la ruptura de todas aquellas equívocas ideas para entrar a avizorar un futuro lleno de múltiples bifurcaciones o ramificaciones posibles (Durance y Godet, 2000).

**No más a la absurda complicación de lo complejo*

Si bien es cierto se debe visualizar la realidad desde un punto de vista integral y holístico que permita entender las complicaciones que se pueden presentar en el camino, no por ello se debe empezar a complicar y hacer de por sí mucho más difícil lo complejo. Por lo que se torna importante no confundir bajo ningún concepto complicación con complejidad. Porque es muy fácil entrar a complicar las cosas, pero bastante difícil posteriormente facilitarlas o simplificarlas (Durance y Godet, 2000).

**Se deben realizar las preguntas y cuestionamientos correctos, así como desconfiar de los estereotipos o patrones.*

Uno de los mayores desafíos de la prospectiva es dejar atrás todo tipo de modas o estereotipos que generalmente conllevan a inducir en errores y a ejercer un marcado predominio del conformismo aceptando la opinión de la mayoría y el rechazo del sentir de la minoría. El éxito se funda en dejar atrás el conformismo por el consenso y la colectividad, para entrar a abordar adecuadamente las preguntas e interrogantes que permitan la apropiación de lo que se quiere realizar, para consolidar ideas en acciones, logrando de esta forma una alianza entre el pensamiento, el deseo y la materialización de las acciones (Bloomfield, 2011).

2.1.2 Estrategia en la prospectiva

Las organizaciones, entidades sociales creadas para alcanzar objetivos en un ambiente variable y dinámico, requieren reasignar, reajustar y reconciliar continuamente sus recursos disponibles con las oportunidades percibidas en su ambiente de operaciones, para aprovechar las brechas en los mercados y neutralizar las amenazas de sus competidores. En consecuencia, las organizaciones deben desarrollar su negocio y operaciones de maneras coherentes y consistentes mediante estrategias que garanticen el éxito total de la empresa. Los cambios y las transformaciones constantes en el ambiente de operaciones producen fuerte presión, que exige acciones ágiles y reacciones rápidas para aprovechar con prontitud las nuevas oportunidades que surgen y para escapar de las dificultades, restricciones y limitaciones impuestas por el ambiente. Por lo que la estrategia organizacional es el primer y principal paso para que la organización articule y alcance esta capacidad de maniobra en un escenario cada vez más complejo y dinámico (Mojica, 2006).

Tornándose indiscutiblemente necesaria la movilización de todos los recursos disponibles en el contexto global de la organización, a fin de alcanzar los fines y objetivos propuestos, por medio de estrategias tácticas. Por tal razón las organizaciones modernas deben estar preparadas para anticiparse a la evolución y renovación. Bajo una visión holística e integradora que les permita articular acertadamente cada una de las piezas clave en el engranaje organizacional. Tales como personas, tecnología, órganos, recursos entre otros. A fin de proyectar organizaciones altamente competitivas y sostenibles, capaz de responder adecuadamente a las exigencias del medio, bajo parámetros de eficiencia y eficacia (Mojica, 2006).

Bajo esta perspectiva podemos observar como la prospectiva cobra gran importancia en la actualidad, por cuanto indiscutiblemente involucra cambio y compromiso de todos a partir de una nueva filosofía, articulando a su paso las herramientas tecnológicas que provee la nueva era del conocimiento. Capaz de integrar elementos que permitan moldear y forjar una nueva moderna compañía bajo la implementación de estrategias que integren el ambiente, la estructura, la tecnología, las fuerzas y las metas, diseñadas por los líderes de la organización. De forma tal que todos y cada uno de los colaboradores se ajusten entre sí formando un todo articulado y coherente. Que indiscutiblemente permitirá lograr el balance adecuado y alcanzar los objetivos propuestos (Mojica, 2006).

2.1.3 Implementación estratégica

Para entrar a implementar asertivamente la estrategia, se debe tener presente que generalmente las herramientas y mecanismos pensados o creados ayer no son útiles en el presente, menos en el futuro, de allí se debe concebir toda acción con proyección a la posterioridad. A fin de no ejercer un desgaste tratando de inventar o reinventar soluciones ya existentes. Por lo tanto, la puesta en marcha de la Prospectiva imperiosamente ha de interpelar a la estrategia, con el objetivo de poner la previsión al servicio de la acción, bajo orientaciones que permiten visualizar los diversos posibles escenarios, bajo la articulación de tres procesos: la reflexión integral y colectiva, la preparación de la decisión y la acción (Durance y Godet, 2000).

Por tal razón, el uso de las diversas herramientas como árboles de competencias, evaluación de factores internos y externos, matrices, análisis estructural, multicriterio, de juego de actores, entre otros, son necesarios dependiendo del problema y contexto abordado, no siendo forzoso utilizar todas estas herramientas, sino implementar la o las que se adecuen al contexto y

organización planteados, todo ello bajo un enfoque sistémico y global que permita observar detalladamente el escenario bajo presupuestos tales como importancia, coherencia, pertinencia, verosimilitud y transparencia; con la finalidad de poder detectar a tiempo las posibles contradicciones y riesgos que se han de asumir (Durance y Godet, 2000).

Siendo necesario que las organizaciones cuenten indefectiblemente con un sistema de retroalimentación que les permita conocer lo que ha sucedido y está sucediendo, para de esta forma lograr aprender de lo que se ha hecho con antelación, por lo que partiendo del presente se visualiza hacia atrás para entrar a realizar una evaluación de los resultados históricos y hacia el futuro para observar los posibles escenarios, tendencias y pronósticos (Durance y Godet, 2000).

Razón por la cual los conceptos que promueven la gestión empresarial se deben ir rediseñando y redefiniendo sobre la base de la nueva realidad y la capacidad de realizar los ajustes necesarios al entorno interno o externo de la empresa. Mediante un conjunto de acciones de orden estructural, encaminadas a prevenir, minimizar y solucionar anticipadamente las problemáticas que a su paso se pueden ir suscitando. Dispuestas a enfrentar los cambios, y plantear estrategias que anticipen y visualicen un futuro escenario. A fin de proyectar herramientas y mecanismos capaces de pronosticar los posibles conflictos o problemáticas que se puedan presentar. Pero para ello han de analizar exhaustiva y detalladamente las constantes amenazas del entorno y las variantes y dificultades que pueden llegar a surgir. A efecto, de estar preparados y fortalecerse a través de tácticas y maniobras que generen oportunidades ante las adversidades. Todo ello por medio de acciones que dirigen acertadamente el rumbo de la organización (Durance y Godet, 2000).

Lo que indiscutiblemente exige un análisis y reflexión previa, palmaria y profunda, que involucre instrumentos, mecanismos y métodos sencillos, que puedan ser fácil y estratégicamente

implementados y reunidos en una misma caja de herramientas, que le permitirán escoger la más adecuada para resolver el problema planteado que, sumado a la intuición, discernimiento, sentido común e inconformismo, permitirán adoptar las mejores opciones estratégicas. A fin de que cada organización se ubique desde sus particularidades, especificidades y competencias distintivas, bajo el uso de las herramientas adecuadas que constituyan una verdadera fuente de innovación y que más se ajustan a la organización (Durance y Godet, 2000).

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Prospectiva

La palabra prospectiva proviene del francés *entrepreneur* (pionero) referida a la capacidad que posee un individuo para realizar un esfuerzo adicional que le permita alcanzar sus objetivos o metas. Se entiende por prospectiva la disciplina encargada de identificar las diversas alternativas de futuro de un sistema bajo análisis, a fin de poder realizar un exhaustivo estudio que permita identificar cual es la opción más viable en cada caso y de esta forma empezar a diseñar y construir desde un entorno presente las ideas que se desean proyectar y llevar a cabo en el futuro, pero teniendo en cuenta al entorno coyuntural pasado (Durance y Godet, 2000).

2.2.2 Emprendimiento

El emprendimiento es una acepción que ha venido siendo muy utilizada en los últimos tiempos en el mundo entero, refiere a la habilidad que posee una persona o profesional que le permiten escenificar nuevas propuestas para trabajar y funcionar de la mejor manera, a través de técnicas por medio de las cuales pueda planificar, organizar, controlar, dirigir y evaluar, logrando

consolidar un proyecto que ofrece valor agregado y un factor diferenciador (Durance y Godet, 2000).

2.2.3 Planificación

A través de esta función es posible determinar anticipadamente cuales son los objetivos que se han de cumplir y que acciones se deben desplegar para alcanzarlos. En consecuencia, la planificación esboza hacia donde se desea llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden (Durance y Godet, 2000).

2.2.4 Estrategia

Proceso a través del cual se plantea una serie de tácticas y destrezas que en forma sistemática y coordinada pueden materializarse en el futuro de la organización, bajo el establecimiento de unos objetivos, la correcta selección de alternativas y definición de programas de actuación a largo plazo (Durance y Godet, 2000).

2.2.5 Escenario

Contexto bajo el cual se involucra el futuro como causa inexcusablemente final del presente, bajo la implementación estratégica de acciones que más adelante se concretan en reales proyectos. A través del cual los actores o gestores deberán seleccionar el más idóneo para cada caso. En la terminología prospectiva, se denomina escenario apuesta (Durance y Godet, 2000).

2.2.6 Actores.

Sin duda alguna se entiende por actores sociales a todos aquellos ejecutores que si bien es cierto pueden poseer diversos intereses o funciones, hacen posible de alguna forma la construcción del sendero que conduce hacia el futuro que plasma las acciones que se forjaron en el presente (Durance y Godet, 2000).

2.2.7 Herramientas prospectivas

La prospectiva estratégica se consolida a través de una serie de herramientas que permiten el diseño de los escenarios, a fin de concretar la percepción de los expertos, especialistas, administradores, directivos, dirigentes y en general de todos aquellos que intervienen en el proceso. Tales como el árbol de competencias de Marc Giget, análisis estructural para identificar las variables clave, análisis estructura sobre la matriz de relación de motricidad y dependencia, el método Delphi, entre otros (Durance y Godet, 2000).

2.3 Marco legal

En Colombia se ha venido implementando una especial regulación en materia de protección y bienestar animal, a fin de otorgarle un valor preeminente y especial a la preservación y conservación de las diversas especies y al respeto por sus derechos, así como a los deberes de los propietarios de las mascotas, las cuales encuentra fundamento en la Constitución Política de 1991 (Corte Constitucional, 2015), así como en la normatividad vigente.

Por medio del decreto 497 de 1973, expedido por la Presidencia de la República se reglamenta la Ley 5 del 20 de septiembre de 1972, por la cual se provee a la fundación y funcionamiento de juntas defensoras de animales. A su turno el Decreto 2257 de 1986, reglamento

parcialmente los Títulos VII y XI de la Ley 09 de 1979, en cuanto a investigación, prevención y control de la Zoonosis.

A partir de la expedición de la Ley 84 de 1989, se adopta el Estatuto Nacional de Protección Animal con alcance en todo el territorio nacional y se regula lo concerniente a su procedimiento y competencia, con el fin de salvaguardar los derechos de la especie animal y evitarles cualquier sufrimiento causado de forma directa o indirecta por el hombre (Congreso de Colombia, 1989).

Así mismo la Corte Constitucional a través de la Sentencia T-035 de 30 de 1997, M.P. Hernando Herrera Vergara, se contempla todo lo relativo a la tenencia de animales domésticos, la cual constituye un ejercicio de los derechos fundamentales, no obstante, así mismo impone limitaciones a los propietarios a fin de no transgredir los derechos de los demás (Corte Constitucional Colombiana, 1997). Posteriormente a través de la Ley 746 del 2002, se entra a regular la tenencia de ejemplares caninos en zonas rurales y urbanas, así como su alojamiento, alimentación, higiene y custodia a fin de proteger el bienestar del ejemplar canino, la salubridad pública y la integridad de las personas (Congreso de Colombia, 2002).

A su turno la ley 1801 de 2016 por medio de la cual se expide el nuevo Código Nacional de Policía y Convivencia, a través de la cual se imponen una serie de obligaciones a propietarios de caninos considerados en esta normatividad como potencialmente peligrosos como el uso de bozal y la trailla cuando sean sacados a espacios públicos, así como la prohibición de algunas conductas que han de acatar sus dueños o quienes los saquen a las vías o espacios públicos (Congreso de Colombia, 2016).

3. Planteamiento del problema

Incuestionablemente el mercado de las mascotas ha incentivado un gran auge en las últimas décadas, convirtiéndose en una excelente oportunidad de negocio, máxime teniendo en cuenta que existe una gran variedad de servicios y productos que envuelven esta actividad, aunado al aumento del número de mascotas en los hogares colombianos (DANE, 2019).

Por lo tanto, a partir de la realización de un plan prospectivo estratégico es posible dotar a las organizaciones de una herramienta indispensable que propenda por transformar el presente y avizorar el futuro escenario ideal que se desea alcanzar, especialmente en medio de la era digital, en donde las aplicaciones cobran gran relevancia en el sector empresarial y en el despliegue organizacional como una modalidad innovadora que viene irrumpiendo con fuerza en la moderna sociedad y a la cual la prospectiva no puede ser ajena.

Temática que ha venido siendo abordada desde diversas perspectivas e investigaciones de índole científica, tal como se puede observar a través del artículo publicado por Leonardo Pineda en la Revista de Investigación y Desarrollo por Leonardo Pineda Serna, titulado “*Prospectiva Estratégica en la Gestión del Conocimiento: Una propuesta para los grupos de investigación colombianos*”, por medio del cual el autor ahonda en la importancia de relacionar asertivamente el concepto de prospectiva con el de gestión estratégica de conocimiento en las organizaciones, bajo inteligencia competitiva, desarrollo tecnológico e innovación permitirá el éxito presente y futuro de todas las empresas y sobre todo asentirá hacia nuevas posibilidades que propendan por forjar significativas propuestas investigativas bajo la perspectiva estratégica y los diversos enfoques que pueden adoptarse a partir de una visión anticipadora con trascendencia al cambio, que permitirá obtener los resultados esperados, reduciendo a un mínimo el riesgo en sus decisiones (Pineda, 2013).

De igual forma posee gran relevancia con relación a la temática investigada el artículo Carlos William Mera Rodríguez, publicado en la Revista Estrategia Organizacional, titulado *“Concepto, Aplicación y Modelo de Prospectiva Estratégica de la administración de las Organizaciones”*, bajo el cual el autor profundiza en la trascendencia de la prospectiva como herramienta idónea para que las organizaciones construyan estratégicamente el futuro y sean altamente competitivas y así mismo abre un espacio para una futura disertación acerca de cómo los cambios que se producen en la esfera económica, política, social, cultural, tecnológica y ambiental han llegado a engendrar gran injerencia en las empresas y de qué forma la prospectiva estratégica se erige como instrumento idóneo para afrontar adecuadamente las demandas del presente y estar preparados para el futuro (Mera, 2012).

Cobra también importancia dentro de la problemática abordada el artículo publicado por Eneko Astigarraga en la Revista Centroamericana de Administración Pública, titulado *“Perspectiva Estratégica: Orígenes, Conceptos Clave e Introducción a su Práctica”*, bajo el cual ahonda sobre este enfoque y su trascendencia en la sostenibilidad y rentabilidad empresarial, postulando a partir de los resultados obtenidos futuras líneas de trabajo que permitirán concertar espacios de discusión a partir de un cuestionamiento que realiza el autor sobre la factibilidad de que en un futuro emergente puedan surgir nuevos campos o técnicas de aplicación para la prospectiva (Astigarraga, 2016).

Finalmente es preciso resaltar el artículo de Mónica González, Rafael Pérez y Ricardo Perilla en la Revista Espacios y titulado *“Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro”*, bajo el cual hace un análisis de la situación de las organizaciones y su falta de previsión para enfrentar situaciones inesperadas como las vividas a partir de la pandemia por Covid-19, la cual ha repercutido y afectado drásticamente a las

empresas. Por lo que a partir de esta situación abre una puerta hacia futuras investigaciones y debates sobre la necesidad de que las organizaciones replanteen estratégicamente la necesidad de incorporar a sus herramientas de trabajo la prospectiva como mecanismo idóneo que permitirá avizorar el futuro que se desea alcanzar, bajo la toma de decisiones que impliquen el mínimo riesgo y la mayor ventaja competitiva y sostenibilidad (González, et ál., 2020).

No obstante, pese a su gran auge existe un vasto campo de acción por desplegar, atendiendo a la cantidad de necesidades insatisfechas que poseen los usuarios, porque sí bien es cierto existen servicios de paseadores que se prestan, estos generalmente emergen de la informalidad, por lo que los propietarios de caninos no se sienten seguros en depositar a sus mascotas a personal no cualificado para desempeñar estas labores.

Siendo necesario que los paseadores de perros posean conocimientos y capacidades acerca del mundo canino, etología animal, anatomía canina, genética de la conducta de la mascota, de las normas que deben seguir para pasear a una mascota en vía pública, de los implementos necesarios para ello, la extensión del paseo, así como sobre los protocolos a los cuales deben ceñirse para desempeñar esta labor dependiendo de la raza, edad, tamaño, entre otros, de cada animal, por cuanto todos no se deben ejercitarse de la misma forma. Siendo imprescindible siempre seguir los lineamientos y recorridos establecidos en pro de brindar salud, física, emocional, protección y disfrute a cada ejemplar. Así mismo deben poseer conocimientos sobre primeros auxilios para mascotas, por lo que deben contar con capacitación y entrenamiento permanentes.

Los paseadores de perros deben ser personas que amen los animales, responsables, cuidadosos, comprometidos, empáticos, puntuales, compasivos, pacientes, fiables, deben poseer fuerza y resistencia física, deben estar completamente familiarizado con la higiene, cuidados básicos para mascotas y el comportamiento canino con el objeto de reconocer las necesidades y

señales en cada mascota durante la caminata, fomentar buenas conductas, poseer técnicas básicas para el control y adiestramiento en obediencia del perro, conocimiento y manejo de correas, arneses y collares, así como de ejercicio físico. Así mismo debe conocer la normatividad de protección de animales y el código de policía en lo que respecta a las medidas y precauciones que se deben tomar cuando se saque un canino a pesar y del trato que se le debe brindar al mismo.

Por lo que esta situación se ha convertido en un problema o dolor de cabeza de propietarios de mascotas en la ciudad de Bucaramanga quienes no cuentan con una organización bien estructurada que les ofrezca garantías, seguridad y confianza, bajo un servicio integral y holístico, que tiempo completo y durante cualquier hora del día pueda cubrir las necesidades de falta de tiempo de los propietarios para desarrollar ellos mismos estas labores, quienes al no encontrar en el mercado una oportunidad de acceder de forma confiada y a través de la moderna tecnología a estos servicios, han tenido que dejar sus mascotas en manos de personas que no cuentan con los requerimientos ni conocimientos mínimos para desempeñar esta clase de actividad, presentándose una gran variedad de inconvenientes en detrimento del bienestar animal.

Razón por la cual la gran mayoría de propietarios de mascotas (perros) en la capital santandereana, inmersos en el diario vivir que demanda múltiples y diversas ocupaciones sea en el entorno personal, familiar, laboral, profesional, social, educativo, deportivo, recreativo, se dan cuenta que pese al amor que sienten por su mascota no cuentan con tiempo de calidad necesario que quisieran para dedicárselo y brindarles el confort que desean, sea para llevarlos a hacer sus necesidades básicas, para ejercitarlos, para darle un paseo, para llevarlos a sus controles, vacunas, veterinario, peluquería, etc.

Por ende, surge la latente necesidad de explorar y consolidar una moderna y novedosa opción que proporcione a los usuarios insatisfechos con los servicios informales y tradicionales,

que se encuentran en el mercado alejados de la modernidad, una organización preocupada no solo por sus intereses económicos, sino por el bienestar de las mascotas y sus propietarios. A través de la cual el usuario podrá contar con un variado abanico de posibilidades que les garantice no solo un buen servicio, sino la confianza y tranquilidad de que su mascota se encuentra en las mejores manos, atendida por personal altamente capacitado. Más aun cuando el tema de la tenencia responsable de animales va de la mano con el de bienestar animal.

Más aun teniendo en cuenta que la humanidad ha forjado una estrecha relación con los animales y en especial con los perros, por cuanto proporcionan una compañía incondicional, contribuyen a la felicidad de los menores, lo que ha conllevado a que ocupan un lugar especial al interior de los hogares y el dueño se preocupe por procurar asignarles no solo nombre, sino proveerlos de alimentación, vestuario, cuidados veterinarios, peluquería, spa, gimnasio, guarderías, entre muchos otros servicios a los cuales acceden, por lo que en consecuencia este sector viene ocupando un reglón fundamental en la economía nacional. Por lo tanto, en Colombia se ha empezado a explorar este potencial mercado, fabricando diversidad de productos especializados y ofreciendo una variedad de servicios (Revista Semana, 2019).

Por consiguiente, en Colombia y el mundo entero, se han venido realizando estudios que permiten demostrar la relevancia que cobra la industria de las mascotas, entre ellos el llevado a cabo en 2016, por la Revista P y M en Latinoamérica, la cual demuestra el increíble apogeo, demanda y posicionamiento de este sector en las economías, especialmente en países como Brasil, México, Chile y Colombia en cuarto lugar, con un crecimiento anual promedio del 13%, porque a nivel mundial Estados Unidos continúa liderando este reglón (Revista PyM, 2016).

De allí que las aplicaciones para dispositivos móviles que ofrecen esta clase de servicios han logrado ascender rápidamente al darle un plus a su comercialización a través de la tecnología.

Por lo tanto, pese a que se han venido ofreciendo diversos servicios y productos en esta plaza, no se ha logrado satisfacer completamente las necesidades del consumidor a través de una sola organización (FENALCO, 2019).

Razón por la cual se torna necesario que emerja una organización como OurPaws S.A.S., en la ciudad de Bucaramanga, en donde aún no existe una aplicación que ofrezca esta clase de servicios para los propietarios de caninos. Por ende, trascenderá y se convertirá en la primera aplicación móvil de fácil uso diseñada para todos los sistemas operativos que proporciona el servicio de paseadores caninos en Bucaramanga y su área metropolitana. Ofreciendo la alternativa de llevarlos no solo a dar sus paseos habituales, sino al veterinario, al baño o corte de pelo o a algún evento en particular.

Quienes cuentan con una preparación idónea y un conocimiento apropiado de las razas caninas, teniendo en cuenta que es muy común ver en las calles paseadores con una gran cantidad de perros de diferentes clases, tamaño, edad y sin embargo no tienen en cuenta las diferencias existentes entre ellos en los paseos grupales, pudiéndose observar que los caninos llevan un ritmo de marcha acelerado generalmente marcado por las razas grandes, lo que puede ser contraproducente o perjudicial para las razas pequeñas, por cuanto al esforzarse más, pueden llegar a sufrir un desgaste en sus articulaciones y pulpejos digitales.

Sumado a ello, generalmente la gran mayoría de quienes ofrecen sus servicios como paseadores no cuentan ni con el equipo, ni las herramientas necesarias para desarrollar esta tarea, pudiéndose advertir que habitualmente son paseados con las traíllas que los dueños de las mascotas entregan, pero sin tener en cuenta que la gran mayoría de ellas son collares de ahogo, lo que evidenciaría una especie de maltrato hacia los ejemplares, toda vez que la fuerza del arrastre al distribuirse inequitativamente les genera daño. Adicional a ello los paseadores tampoco suelen

llevar ningún instrumento de anclaje para cuando se mantienen a los perros en estación, lo que los obliga a amarrarlos en postes o árboles, aumentando con ello la posibilidad de escape o pérdida.

Por esta razón surge la imperiosa necesidad de brindar a los propietarios de estas mascotas un servicio integral e idóneo por medio de una app que podrá ser descargada fácilmente, la cual le ofrecerá un listado de paseadores con sus datos personales y fotos a los cuales tendrá acceso el cliente que desee contactar los servicios, por cuanto la organización se preocupa por que se encuentren previamente certificados y permanentemente actualizados. A fin de contar con personal altamente cualificado que cuentan con las competencias suficientes para estas labores, capaz de valorar y tener en cuenta las especiales condiciones de cada mascota, así como sus antecedentes médicos y etológicos, para de esta forma propiciar bienestar y mejorar la calidad de vida de cada uno de estos animales y así mismo procurar tranquilidad y confianza al propietario.

Quienes contarán con identificación distintiva y chaleco de la organización. De igual forma la aplicación posee sistema de geolocalización en tiempo real, mediante GPS del paseador, así podrán seguir detalladamente los sitios y la trayectoria recorrida por los mismos. Aunado a que todo el personal no solo se encuentra debidamente capacitado, con un perfil competente, idóneo y eficiente, sino adicionalmente cuentan con un valor agregado y es la enorme preocupación por la atención y bienestar de las mascotas, a quienes ofrecen un trato especial, diferencial e indiscutiblemente amoroso. Sumado a ello cuenta la organización con el expendio de collares, pañoletas, prendas de vestir canina, insignias, botones, entre otros. Adicionalmente y como gran valor agregado es una organización que contribuirá al respeto por el medio ambiente, desechando por completo el uso del papel y manejando todo a través de medios digitales, incluso la publicidad, con el fin de tener mayor impacto al segmento poblacional que se desea llegar. Y una póliza de

seguro que permite cubrir cualquier eventualidad que se llegara a presentar con la mascota durante la trayectoria del paseo.

El anterior planteamiento permite entrar a formular como pregunta de investigación si ¿Es factible diseñar un Plan Prospectivo Estratégico que permita a la organización OurPaws S.A.S. consolidarse en Bucaramanga y el área metropolitana al año 2025 en el cuidado y seguridad de mascotas caninas a través de una App de servicios para dispositivos móviles?

Por cuanto el reto proyectado a través de este trabajo es lograr que OurPaws pueda posicionarse y consolidarse a 2025 como la empresa líder y mejor organización que a través de una aplicación móvil tanto para iOS como Android, presta servicios de paseadores caninos en Bucaramanga y el área metropolitana, contando con un amplio portafolio de servicios que se adapta fácilmente a las necesidades de cada cliente, cuyo valor agregado se fortalece por medio de la innovación a través de un servicio acorde a la nueva era tecnológica y digital, suministrado por medio de personal altamente capacitado y comprometido, bajo la preeminencia por el bienestar animal y amor por las mascotas y el respeto por el medio ambiente en el marco del desarrollo sostenible.

4. Definición del sistema

4.1 Identificación de la organización

4.1.1 Misión

Proporcionar servicios de alta calidad por medio de personal idóneo y cualificado en la atención, cuidado y paseos de caninos a través de una App que cuenta con amplio y diverso

portafolio de servicios soportado sobre eficientes herramientas tecnológicas, que permitan garantizar la mejor experiencia al cliente y bienestar a todos los miembros de la organización, bajo políticas de mejora continua y valor agregado.

Conforme lo indica el autor Darío Sierra antes de entrar a formular la Misión se debe entrar a dar respuesta a cuatro interrogantes básicas que permitirán dirigir el horizonte de la organización hacia lo que es la empresa, sus objetivos y fines. Tales cuestionamientos uno a uno fue tenidos en cuenta para entrar a formular la misión de OurPaws, los cuales se encuentran debidamente contextualizados en la Tabla 1.

Tabla 1. Preguntas Formulación Misión OurPaws

Preguntas formulación misión OurPaws	Descripción respuesta
¿Qué necesidades satisface?	- Proporcionar un servicio de calidad y con gran valor agregado a los propietarios de mascotas, a través de una app que ofrece un amplio portafolio de servicios, que garantiza confiabilidad, seguridad y bienestar al canino. - Cubre la necesidad de contar con un experto que le permite pasear el perro, ante las múltiples ocupaciones diarias de sus propietarios. - Cubre necesidades actuales tecnológicas a través de las cuales se adquieren los servicios por medio de una app sin necesidad de tener que desplazarse a ningún sitio - Seguridad en el servicio a través de monitoreo real por medio de GPS de la trayectoria de la mascota, así como de una póliza de seguro que se ofrece en caso de que cualquier eventualidad surja.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	- A través de una organización muy bien constituida - Por medio de la tecnología (app) - Por medio de personal altamente cualificado, capacitado e idóneo - Por medio de un amplio portafolio de servicio
¿A quién satisfacen las necesidades?	- A propietarios de mascotas - A caninos de cualquier índole, raza, tamaño
¿En dónde satisfacemos necesidades?	- En Bucaramanga y área metropolitana inicialmente

Según el autor Fred David la declaración de la misión es pieza fundamental e imprescindible en toda organización, por cuanto a partir de ella se forjan las estrategias, planes, prioridades, tareas y en general el diseño de toda la estructura que soporta la empresa, de allí que se ha de considerar de forma sistemática parte integral y holística de la cultura de toda organización, capaz de forjar un vínculo emocional entre la organización y sus colaboradores. La cual debe reunir una serie de presupuestos o características, tales como una declaración de actitud y una declaración de la política social (David, 2013).

De igual forma su elaboración debe atender a su estructuración bajo nueve componentes básicos sobre los cuales se edifica la declaración de la misión. Todos llevarán a responder el principal cuestionamiento que surge en torno a la Misión. ¿Cuál es nuestro negocio?, sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión? Por lo tanto, la declaración de la misión no puede ser otra que la razón de ser de una empresa y por ende la principal responsabilidad de los estrategas de la organización. La cual debe ser corta pero contundente, por cuanto toda empresa posee una razón de ser y propósito único. Características tales como: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, intereses en la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública e intereses en los empleados contenidas en la Tabla 2 (David, 2013).

Tabla 2. *Componentes Esenciales de la Declaración de Misión en OurPaws*

Componentes esenciales de la declaración de misión en OurPaws	Descripción
Clientes	La primera responsabilidad de la organización se encuentra cimentada en el servicio prestado a las mascotas, específicamente a los caninos a los cuales se les ofrece bienestar, seguridad, una magnífica atención, amor y cuidados excelentes por parte de personal altamente capacitado y cualificado para el despliegue de las labores propias de la organización. En segundo lugar, los propietarios de las mascotas que son todos aquellos dueños de perros interesados en adquirir los servicios de paseadores y demás que la organización presta. Para obtener captar mayor número de clientes y su posterioridad fidelización, la empresa cada día trabajara en la anticipación de las necesidades de los clientes,

Componentes esenciales de la declaración de misión en OurPaws	Descripción
Productos o servicios	ofreciendo un mayor valor agregado en los servicios que se ofrecen y haciendo la diferencia en el mercado. Los principales productos que ofrece la organización disponibilidad continua del servicio de paseadores caninos, geolocalización en tiempo real de la mascota, seguimiento del recorrido, fotos, videos a los cuales podrá acceder durante el transcurso del servicio, de igual forma cuenta con seguro en caso de cualquier eventualidad o suceso imprevisible durante el trayecto, venta de prendas de vestir y diversidad de accesorios. Pero sobre todo un servicio de alta calidad que garantiza protección, cuidado, bienestar y amor a la mascota. Ofreciéndole total confianza y seguridad en la organización y en el personal encargado de sus fieles mascotas. Sumado a ello se ofrece un portafolio de servicios muy diverso y variado, para que el cliente pueda acceder a diversidad de paquetes de forma más asequible y económica, dependiendo de las necesidades de cada usuario.
Mercados	El mercado inicial será Bucaramanga y el área metropolitana, el cual cuenta con un amplio segmento de mercado, atendiendo a la gran cantidad de mascotas (perros) que posee la población bumanguesa. Una vez consolidada la organización en la capital santandereana se proyecta ampliar la prestación de los servicios de la organización a nivel regional y nacional.
Tecnología	Teniendo en cuenta que la tecnología se encuentra en auge y en crecimiento, precisamente por esta razón la propuesta se cimienta sobre una herramienta tecnológica (App) fácilmente descargable al dispositivo móvil que cuente con IOS o Adroid, la cual posee todos los requerimientos necesarios para el buen funcionamiento de la misma, tanto funcionales como no funcionales. No obstante, la organización continuara perfeccionando y potencializando el despliegue tecnológico para satisfacer cada día de forma diversa las necesidades del público consumidor.
Interés en la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Indiscutiblemente la organización posee un andamiaje y estructura que le permitirá consolidarse y alcanzar la rentabilidad proyectada y esperada. Sin embargo, trabajara asiduamente para forjar fuertes lazos entre la organización y sus colaboradores, así como entre los clientes y sociedad en general. A fin de lograr concertar los intereses de los diversos actores sociales y la supervivencia de la organización.
Filosofía	La filosofía de la organización se encuentra soportada sobre un enfoque que ineludiblemente valora al personal por encima de cualquier otra circunstancia. Toda vez que el factor humano comporta una gran preponderancia y relevancia para la organización.
Concepto propio	La organización afianza su concepto propio sobre el conocimiento que posee en el sector y en los servicios

Componentes esenciales de la declaración de misión en OurPaws	Descripción
Preocupación por la imagen pública	prestados y las múltiples habilidades y capacidades del personal que labora en la organización, las cuales permitirán consolidarla día a día. La imagen presupuesto indefectible de la organización, toda vez que a partir de ella se logra captar y fidelizar mayor número de clientes. Por lo tanto, la empresa trabajara día a día para edificar una imagen pública intachable, edificada sobre principios de responsabilidad social y respeto por el medio ambiente y el entorno ecológico.
Interés en los empleados	Los colaboradores se convierten en la pieza fundamental y clave para la organización, toda vez que de ellos depende la imagen que se proyecte de la misma ante los clientes. Por esta razón no solamente se les ofrecerá capacitación continua, sino un ambiente cálido y familiar que les permita encontrar en OurPaws un escenario de respeto, confianza y sobre todo de gran interese por las necesidades de todos y cada uno de los empleados.

4.1.2 Visión

Ser para el 2025 la empresa líder en la prestación de servicios de paseadores y cuidado de caninos en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana, por medio de la excelencia en la labor desplegada, a través de recursos tecnológicos y humanos con alta sensibilidad en las necesidades de la mascota, que permiten garantizar confianza, seguridad, bienestar y sobre todo un valor genuino que le garantizará expandir el liderazgo en el mercado a nivel nacional.

La declaración de la visión para Fred David debe responder a un único interrogante que refiere a lo que la organización desea lograr hacer realidad a largo plazo, ¿Qué queremos llegar a ser? Para este caso la organización OurPaws desea llegar a ser para el 2025 en la empresa líder más reconocida a nivel nacional por sus excelentes servicios en la especialización de paseadores de perros (David, 2013). Sin embargo, para Dario Sierra la Visión se construye con base en cinco interrogantes claves, los cuales se adecuaron bajo la Tabla 3 a la organización OurPaws, tales como:

Tabla 3. Preguntas construcción Visión OurPaws

Preguntas construcción visión OurPaws	Descripción respuesta
¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Como la organización líder y la mejor en este sector
¿En cuáles campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Ampliar el portafolio hacia diversos y novedosos servicios que permitan cada día cubrir todas y cada una de las necesidades de los clientes
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	Todos los campos de acción que lleven a contribuir al bienestar de la mascota y de sus propietarios son idóneos para continuar enfocando el trabajo de la organización. No obstante, si se observa que alguno de ellos no contribuye de la forma proyectada se tomaran las medidas necesarias para no continuar enfocando a la organización hacia dicho campo.
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Como la mejor organización, a quien le pueden confiar sus amadas mascotas, sin inconveniente, miedo o preocupaciones de ninguna índole.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Como una organización que se caracteriza y preocupa por el recurso humano, al valorarlos y hacerlos pieza clave del engranaje organizacional y estar atento de sus intereses, problemáticas y necesidades. Lo que les permite sentirse miembros de una familia organizacional en ascenso.

4.1.3 Valores corporativos

- Garantizar la calidad en el servicio y productos
- Ofrecer un servicio personalizado, que se adapte a las necesidades de cada cliente
- Contar con personal idóneo, capacitado y responsable que ame a los animales
- Mejora continua
- Exclusividad e innovación

4.1.4 Política y filosofía

La responsabilidad, seguridad y confianza son los factores que ameritarán el éxito de la organización. Al contar con un equipo competente, dispuesto y profesional, el cual ofrecerá cuidado, amor, cariño y momentos de esparcimiento a las mascotas y de igual forma brindaran una a sus propietarios una solución efectiva, cómoda y eficiente a la hora de pasear a los caninos, contribuyendo con ello al mejoramiento en su bienestar y calidad de vida.

4.1.5 Competencias esenciales

El emprendimiento quiere enfocarse en aquellas capacidades que proporcionen una ventaja competitiva sobre los competidores. Las aplicaciones de paseadores de perros que hasta el momento se encuentran en el mercado colombiano son pocas y generalmente tan solo se basan en una estructura donde los paseadores se unen a un App, la cual ofrece tan solo un “pool” de paseadores y crean un perfil, describiendo su personalidad, cantidad de perros que pueden pasear, área que recorren y valor por hora a cobrar.

OurPaws, quiere demostrar el compromiso y responsabilidad de pasear a tu mascota, con personal capacitado continuamente por la empresa y certificados por la cruz roja, que le ofrece al cliente una póliza de seguro, geolocalización, fotos y videos en vivo para nunca perderlos de vista. Las debilidades como el emprendimiento se manifiestan en la parte tecnológica, financiera y talento humano.

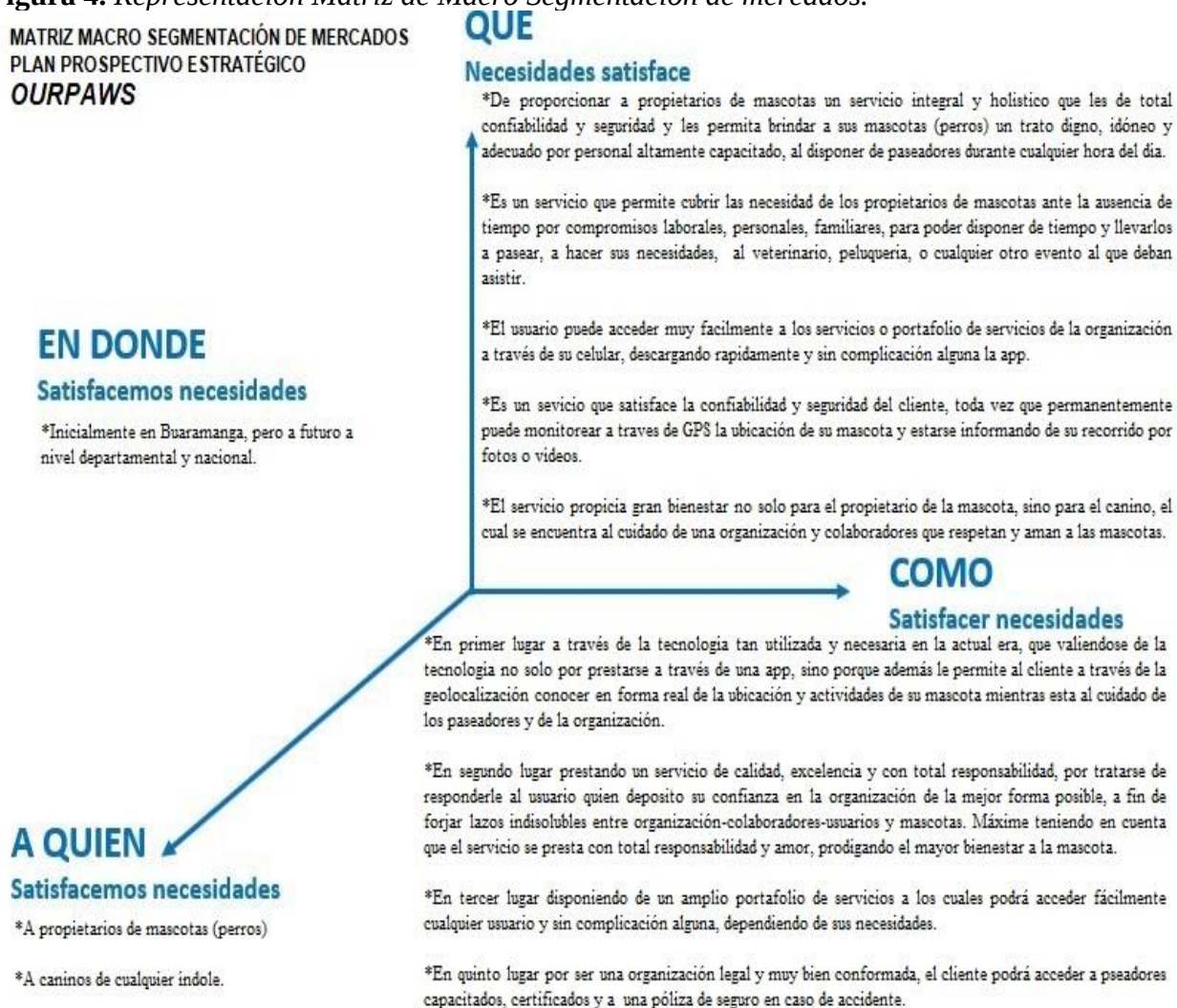
- *Tecnológica*: la aplicación sería ejecutada a través de terceros, la misma debe contar con una capacidad suficientemente robusta para incluir todos los servicios. Las posibles demoras o errores que ésta podría llegar a causar al inicio, en los tiempos de lanzamiento podrían traducirse en un mal servicio al cliente o incapacidad de la empresa para ejecutar

lo prometido.

- *Financiera:* con relación a esta área se estaría partiendo invirtiendo un capital bastante alto. Que incluiría la plataforma App, capacitación para los paseadores y certificación de cada uno de ellos, así como servicios y otros gastos que incurren en la apertura de la compañía.
- *Talento humano:* la certificación de los paseadores puede causar retrasos o dilaciones al momento de solicitar el servicio, por lo que se deberá contar con un número amplio de paseadores para poder hacer el lanzamiento de la aplicación.

4.1.6 Matriz de macrosegmentación

A través de esta matriz se detalla adecuadamente las necesidades que satisface la organización, en dónde las satisface, a quién y cómo llega a satisfacerlas de la mejor forma posible, como se evidencia en la figura 4.

Figura 4. Representación Matriz de Macro Segmentación de mercados.

4.1.7 Postura ética

La organización se funda bajo una postura ética que se desea focalizar en el interés a largo plazo de los accionistas, cumpliendo con las normas establecidas para operar en este medio, si bien es cierto estas normas aún no están muy reguladas, pero se demuestra un “trend” que marcan otras compañías y sus Apps, las cuales influyen en el estándar de las operaciones. De igual forma se desea romper el esquema normal de estas organizaciones y enfocarla en el buen servicio y la certificación de todos y cada uno de los paseadores que se unan a la app.

5. Metodología

5.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la presente investigación es de índole Mixta, toda vez que comprende tanto el enfoque cualitativo como el estudio de caso. El primero de ellos se adecua perfectamente a este trabajo investigativo dado el análisis que adopta a partir de la naturaleza profunda de las realidades desde una perspectiva que envuelve el proceso de investigación bajo una estructura dinámica que se forja a partir de la investigación, observación y análisis de un escenario desde fuentes primarias y secundarias, permitiendo ahondar y explorar la complejidad de factores que rodean determinado fenómeno, para pasar a una interpretación de significados en pro de la construcción de conocimiento (Hernández, et ál., 2014).

El enfoque cualitativo posee una serie de características bajo las cuales el investigador se soporta en la lógica, por medio de un proceso inductivo que le permite explorar y luego describir para de esta forma entrar a generar perspectivas teóricas, por lo que indiscutiblemente su contenido se ha convertido en una excepcional y obligatoria referencia para el diverso conjunto de concepciones y prácticas que se encuentran reunidas bajo este enfoque. Constituyendo un corpus de contenidos y planteamientos por medio de los cuales se intenta responder acertadamente a los complejos cuestionamientos que se evidencian en el contexto intelectual e histórico a través de los cuales ha ido transitando el campo (Hernández, et ál., 2014).

El segundo de ellos el estudio de caso, parte de la particularidad, complejidad y unicidad del análisis de determinado sistema y la singularidad del fenómeno abordado en un contexto real y específico, a partir de un enfoque guiado hacia un caso u organización en particular, por lo que puede ser utilizado en cualquier disciplina a fin de dar respuesta a diversas preguntas

investigativas, permitiendo describir situaciones y hechos concretos a partir de la observación y recolección de datos en un sistema específico. En este caso la unidad de análisis definida para el estudio de caso es la organización OurPaws S.A.S (Yin, 2000).

De allí que el enfoque mixto de la investigación comprende un conjunto de procesos, fases y etapas que permiten la integración, recolección, análisis y vinculación de datos de diversa índole sobre una misma temática apropiándose del enfoque cualitativo y del estudio de caso para responder adecuadamente al planteamiento del problema, bajo mayor dinamismo y con base en la información recabada lograr maximizar el entendimiento del fenómeno analizado. Para lo cual se apropia del involucramiento de mayores recursos y conocimientos logrando una perspectiva más profunda y desarrollada de la temática abordada, al producir más datos variados mediante la multiplicidad de observaciones desde disímiles fuentes de información que permiten apoyar con mayor solidez la investigación (Yin, 2000).

Por lo tanto bajo la utilización del enfoque mixto es posible entrar a favorecer con ello, tanto al conocimiento como el reconocimiento de una perspectiva en proceso de expansión y consolidación, que desde la diversidad permite abarcar la complejidad de prácticas a partir de un compromiso no solo académico y profesional, sino científico, por cuanto a través de este enfoque se transfieren herramientas para enfrentar un mundo históricamente cambiante y multiculturalmente diverso, bajo el cual incuestionablemente no existe una verdad interpretativa única (Yin, 2000).

5.2 Tipo de investigación

El presente trabajo comporta un diseño exploratorio secuencial derivativo que conforme lo indica Hernández, Fernández y Baptista se adecua apropiadamente al enfoque mixto de

investigación, por cuanto permite partir de una fase inicial de recolección de datos cualitativos seguida de otra donde se acopian y analizan un estudio de caso, por lo que la mezcla mixta ocurre cuando se conectan dos enfoques y se adhieren armónicamente para darle vida a la investigación (Hernández, et ál., 2014).

Toda vez que el enfoque mixto permite combinar y utilizar simultáneamente bajo un estudio híbrido más de dos enfoques de investigación, a fin de obtener una perspectiva más amplia y profunda de la problemática investigada, logrando obtener mayor teorización y solidez a través de indagación dinámica que provee gran variedad de datos, por medio de las cuales se abordan fenómenos bajo una integración y discusión conjunta, permitiendo obtener mayores inferencias producto de la vasta información obtenida, logrando un mayor entendimiento del fenómeno estudiado, donde la interpretación final y resultado es producto de la comparación, integración y análisis de la totalidad de información y hallazgos encontrados (Hernández, et ál., 2014).

Bajo esta conceptualización cobra relevancia no solo el enfoque cualitativo, sino el estudio de caso, tal como enuncia Robert K. Yin en su texto *Investigación Sobre Estudios de Caso*, por medio del cual aborda esta perspectiva, especialmente desde el entorno organizacional, a efectos de profundizar bajo determinados parámetros y presupuestos sobre un fenómeno o compañía en particular dentro de un contexto real bajo la construcción de diversos escenarios apuesta que serán analizados desde la Teoría Prospectiva, a fin de determinar cuál es el más idóneo, apropiado y apto para la organización (Yin, 2000).

Estudio de caso que parte del diagnóstico y reconocimiento de la organización y su sistema, misión, visión, política, valores corporativos, competencias y macro segmentación, a fin de profundizar en el conocimiento de la compañía y su entorno, para de esta forma entrar a contextualizar el trabajo y dar paso a la siguiente fase a través de la cual se hará uso de las diversas

herramientas estratégicas que permitirán analizar el sistema interno y externo a fin de identificar las barreras de entrada presentes y las variables claves que se han de tener en cuenta para lograr el efectivo despliegue competitivo, sostenible y rentable de la organización (Yin, 2000).

Análisis que se surte a partir de diversas matrices bajo las cuales profundizara en los disimiles elementos que componen el sistema organizacional en su forma integral, con la finalidad de identificar las principales variables que determinan el futuro escenario del sistema más viable estratégicamente posible para la organización que se está analizando. Pasando al análisis de los actores sociales a fin de evaluar la posición e intereses de cada uno de ellos en el sistema (Yin, 2000).

Para seguir en este caso en particular con el análisis de las pertinencias y convergencias que permitan consensar un conjunto de estrategias que han de ser implementadas tanto en el presente como en el futuro de la compañía, es decir a corto, mediano y largo plazo, todo ello en el marco de la disciplina prospectiva, donde los escenarios constituyen la principal herramienta para la exploración de futuros posibles. A fin de determinar cuál de ellos es la más favorable y factible, para finalmente tomar la decisión más conveniente y asertiva y pasar a definir el plan estratégico o ruta organizacional que debe seguir la compañía (Yin, 2000).

5.3 Instrumentos de recolección de información

En este caso como instrumentos de recolección de información se utilizaron diversas herramientas entre las cuales se encuentran:

- *Documentación:* Partiendo de la revisión bibliográfica se recolectaron la mayor cantidad de datos de índole cualitativo registrados en diversos documentos, para su posterior análisis lo que permite darle soporte y solidez a la investigación.

- *La observación:* Es una técnica de recolección de datos que se adecua perfectamente a la prospectiva en lo que respecta a la observación de un caso en específico, donde se visualizan a partir de disímiles herramientas aplicadas los comportamientos, cambios o conductas que la organización puede sufrir, partiendo del presente para lograr a futuro los objetivos propuestos. Para lo cual se utilizaron en este caso en particular diversos diagnósticos, matrices y análisis, tales como árbol de problemas, matriz evaluación de factores internos MEFI y análisis de resultados, Matriz de evaluación de factores externos MEFE, Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, Matriz PEYEA, Análisis del Sector, Análisis Tendencial de Variables, Análisis Macro entorno PESTEL, Matriz Factores Interna y Externa, Matriz Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC, Matriz Perfil Competitivo, Análisis Estructural, Listado Variables Internas y Externas, Matriz Software -MICMAC- y construcción de escenario apuesta, multicriterio, juego de actores, entre otros, que permitieron avizorar múltiples posibilidades hasta encontrar el escenario idóneo y óptimo al cual se desea llegar bajo el plan prospectivo estratégico diseñado para la organización OurPaws S.A.S.

5.4 Fases de investigación

Fase I

Se seleccionó la temática del trabajo investigativo dada la actualidad e importancia dela misma en el entorno organizacional, en el desarrollo investigativo y en el escenario profesional de administración, donde sin duda alguna se requiere de administradores líderes con una visión integral y expansiva que conjugada con los estudios adquiridos y la labor practica e investigativa

permitan direccionar acertadamente una organización empresarial desde la prospectiva hacia el éxito.

Fase II

Una vez seleccionada la temática se inicia con la búsqueda, conceptualización y definición del problema investigativo que constituye la piedra angular del proyecto, toda vez que permite determinar lo que se pretende investigar, partiendo del inusitado interés por encontrar la respuesta a un problema específico, pasando a constatar la realidad abordada y plantear por medio de una pregunta de investigación el cuestionamiento que surge de la misma, siguiendo a definir los objetivos o propósitos del estudio propuesto.

Fase III

Posteriormente empieza la documentación y revisión bibliográfica de estudios, literatura, y teorías concernientes al tema investigado, de las cuales se realizará una profunda lectura y organización del material referente al problema específico que se investiga, para entrar a conformar el marco referencial conformado por el marco teórico dentro del cual se ubica el problema de investigación, de esta forma el problema queda vinculado a una estructura teórica amplia capaz de proveer una explicación general del mismo. Seguidamente se pasa a la construcción del marco conceptual sobre el cual se enuncian y definen los conceptos más importantes que se manejan en el proyecto y luego al marco normativo sobre el cual se soporta la temática investigativa.

Fase IV

A través de esta fase se define la metodología y herramientas que se emplearan para ahondar en la problemática, así como la forma en que se recolectara la información requerida para este fin, con la debida especificación de todos y cada uno de los procedimientos y herramientas

prospectivas que se utilizaran (matrices, análisis, escenarios) entre otros, partiendo de la selección del diseño de investigación en el cual se especifica el tipo de método y enfoque utilizados conforme la naturaleza del problema seleccionado. Por lo que en consecuencia el método obedece al medio por medio del cual se establece la relación entre investigador, lo consultado, lo analizado y el logro de los objetivos previamente definidos.

Fase V

Una vez seleccionado el método de investigación se procede a elegir el instrumento que permitirá medir las inferencias de investigación con tanta exactitud y precisión como sea posible. Siendo el instrumento el mecanismo o herramienta que utiliza el investigador para recolectar la información y hallazgos necesarios, el cual depende de cada investigación y el enfoque dado, en este caso bajo un enfoque mixto el cual permitirá dinamizar en torno a una estructura mucho más flexible y extensa.

Fase VI

En esta última fase se llevará a cabo el proceso de análisis de la información recolectada bajo un proceso interpretativo de los hallazgos encontrados que conlleva a obtener los resultados, conclusiones, recomendaciones y cumplimiento de los objetivos trazados.

6. Análisis del sistema

Dentro de este trabajo se abordarán como herramientas estratégicas las siguientes: el árbol de problemas, matriz evaluación de factores internos MEFI y análisis de resultados, Matriz de evaluación de factores externos MEFE, Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, Matriz PEYEA, Análisis del Sector, Análisis Tendencial de Variables, Análisis Macro entorno PESTEL, Matriz Factores Interna y Externa, Matriz Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC, Matriz

Perfil Competitivo, Análisis Estructural, Listado Variables Internas y Externas, Matriz Software - MICMAC- y construcción de escenario apuesta descritas a continuación:

6.1 Diagnóstico y análisis estratégico

6.1.1 *Árbol del problema*

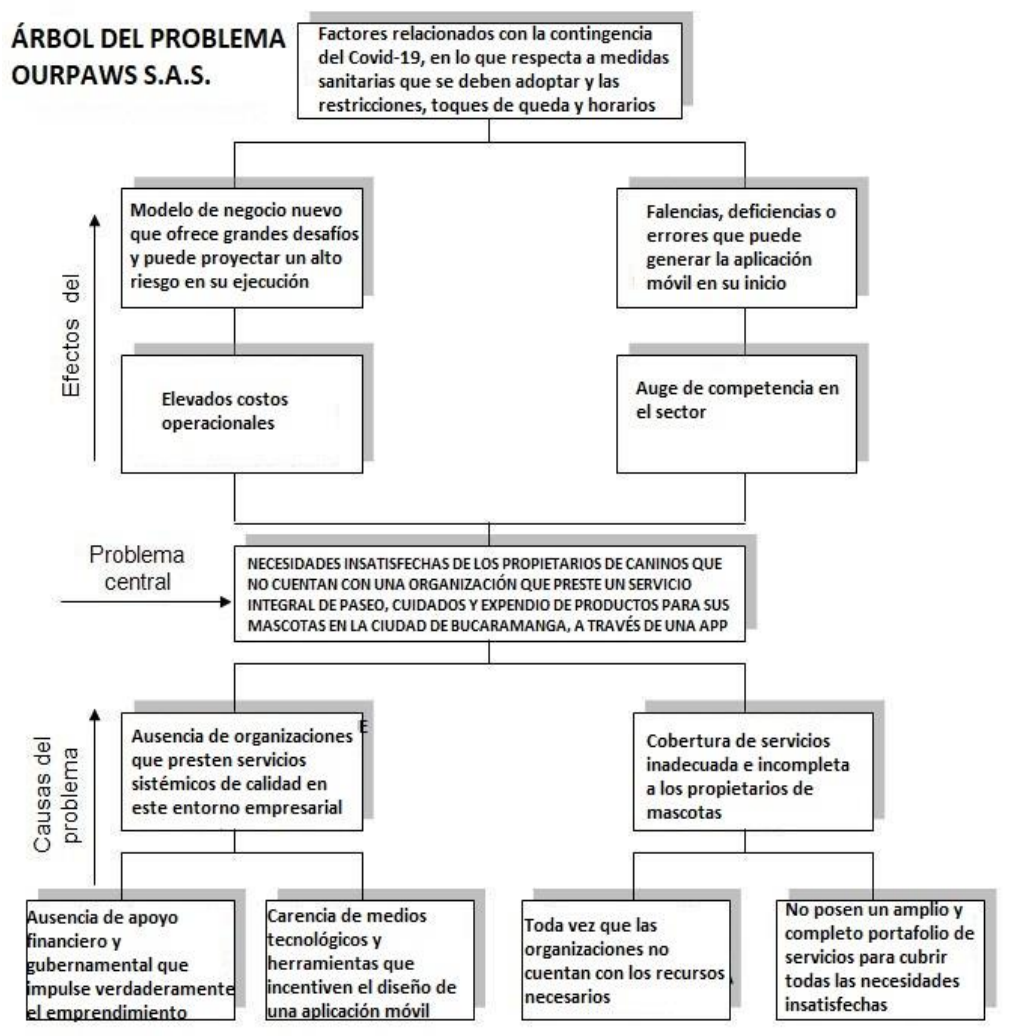
Es una técnica que sirve para desarrollar las actividades creativas para crear la empresa dedicada a pasear mascotas, a través de esta herramienta se logra identificar el problema y organizar la información recolectada, lo cual sirve como modelo de relaciones causales que lo explican. Además, permite a la empresa a identificar y organizar las causas y consecuencias de la problemática a resolver. El árbol de problemas a su vez se divide en el tronco el cual es el problema central, las raíces que son las causas y la copa que son los efectos (Hernández y Garnica, 2015).

Para realizar el árbol de problemas es necesario conocer la información acerca de cómo se va implementar el servicio, específicamente en el hábito de consumo de los clientes, de forma que pueda ser usada para ayudar en la toma de decisiones de la empresa y al identificar el principal problema; además de sus causas y efectos, respectivamente definir los objetivos o estrategias para responder al problema en general (Hernández y Garnica, 2015).

Para el caso de la empresa a consolidar, el árbol de problemas sirve como mecanismo para definir las actividades que conllevan a recolectar la información sobre la problemática que se vive en relación con los caninos para obtener una solución de acuerdo con los objetivos definidos (Tenesaca, 2016). El problema central a solucionar es brindar una alternativa de solución a la contratación de un servicio personalizado de cuidado de mascotas vía web, teniendo en cuenta los factores que interviene en ella y visualizando las causas y efectos del problema central (Osores et

ál., 2019). Permitiendo consolidar toda la información acerca de las características de la empresa, y de acuerdo con el poco conocimiento en desarrollo de aplicaciones móviles que servían para esta función, es necesario saber la raíz del problema para dar solución óptima, mediante sus causas y efectos que pueden ocasionar en el mercado.

Figura 5. Árbol del problema



Se observa que la principal problemática que emerge del presente trabajo es producto de las necesidades insatisfechas que presentan en la actualidad los propietarios de mascotas en la

ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana, por cuanto si bien es cierto es posible visualizar una gran variedad de sitios que se estructuran como competencia los cuales ofrecen productos y servicios caninos, los mismos no cuentan con un servicio integral, confiable y de calidad, capaz de ofrecer un valor agregado.

No existiendo en la actualidad una app que ofrezca el servicio de paseadores en la capital santandereana, la cual contara con personal altamente calificado y capacitado, apto para ejercer esta labor, aunado a una cobertura integral de servicios bajo un trato personalizado, que envuelve al cliente y a su mascota en un entorno especialmente familiar, servicio que incluye geolocalización, acompañamiento de mascotas a citas con el veterinario, en la peluquería, guardería, spa, o cualquier otra actividad. Así como el expendio de productos como pañoletas, collares, prendas de vestir canina, insignias, botones, entre otros.

6.1.2 *Árbol de competencias*

En 1983 Marc Giget presentó el árbol de competencias tecnológicas que surgió producto de un estratégico análisis de las organizaciones japonesas, las cuales generalmente representan las empresas en forma arborescente. Mediante este enfoque la empresa no debe fenecer por cuanto no hay necesidad de cortar el tronco, pese a que alguna rama adolezca en determinado momento de alguna enfermedad. Lo principal son las competencias tecnológicas que pueden ser aplicadas en diversos campos de actividad, donde las raíces fundan el eje principal y núcleo esencial tecnológico que le da vida y soporta la organización. A su vez, el tronco representa el potencial económico debidamente desarrollado por la compañía, el cual le permite explorar apropiadamente las competencias tecnológicas genéricas. Las ramas envuelven el potencial tecnológico en lo que

respecta al producto, bien, servicio y mercado. Siendo en este caso lo primordial del árbol el núcleo tecnológico y sus raíces (Durance y Godet, 2000).

Por tal razón la dinámica del árbol de competencias funciona en las dos direcciones, por cuanto el flujo va de las raíces a las ramas, al llevar la savia, y las ramas es decir las relaciones producto-mercado nutren las raíces mediante el proceso de fotosíntesis, mejorando las competencias tecnológicas. De allí que una eficiente gestión permite que emerjan nuevas y novedosas ideas y competencias tecnológicas, es decir se convierten en semillas que caen del árbol y en efecto generan una nueva raíz (Durance y Godet, 2000).

- *Raíces:* Saber hacer y competencia (Activos, capitales intangibles, habilidades, competencias, valores, cualidades, cultura, marca, estructura, ética, organización).
- *Tronco:* Organización de la producción (Capitales recursos, capital financiero, activos tangibles que permiten la puesta en marcha de la organización).
- *Ramas:* Línea de producto y mercado (mercados, líneas de productos o servicios, ventas, clientes).

Por lo que, dentro del diagnóstico interno realizado al proyecto de emprendimiento, se analizó el árbol de competencias, como herramienta idónea que permite categorizar los disímiles factores que son relevantes para la ejecución del negocio: Raíces, tronco y ramas, dejan ver una visión global de la entidad con sus fortalezas y debilidades en los campos del saber hacer, de los procesos y los resultados, los cuales se evidencian en la Tabla 4.

Tabla 4. Competencias

- Debilidades: Factores que indiscutiblemente retardan el desarrollo competitivo de la organización
- Fortalezas: Factores que indudablemente aceleran el desarrollo competitivo de la organización

Área	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Publicidad	Existe una clara estrategia de marketing que permitirá llegar a cada zona residencial de Bucaramanga y el área metropolitana.	Se requiere indiscutiblemente de un alto nivel de inversión, a fin de generar una cultura de cuidado y protección en todos los propietarios de mascotas.	Infraestructura idónea, capital y recursos económicos que permiten el despliegue de campañas publicitarias que lleguen e impacten a un gran número de usuarios de telefonía móvil propietarios de mascotas.	El presupuesto destinado a publicidad en marcas de comparación con organizaciones que ya se encuentran consolidadas en el sector como competencia indirecta es bastante inferior.	Acuerdos de canje publicitario con marcas de productos relacionados a este sector económico.	No existe un plan de publicidad que involucre <i>influencers</i> reconocidos en el medio, los cuales serían de gran ayuda al inicio de la organización, para generar confianza, pero su costo derivaría en un rubro bastante elevado.
Dirección de mercadeo	Posicionamiento de marca	El valor diferencial de la organización sin duda alguna es la prestación de un servicio integral y holístico que permita a los propietarios de las mascotas sentirse a gusto y confiados con el trato y opciones que le ofrecen en una sola organización. Con personal altamente calificado, quienes prestarán su servicio y atenciones a las mascotas como si	Al tratarse de una marca nueva en el mercado, se debe trabajar fuertemente, porque su reconocimiento al inicio se encuentra en cero. De allí que se han de aunar esfuerzos mancomunados que permitan	Existe la alianza con empresas que brindan amplias y especiales pólizas de seguros para la cobertura total de riesgos por accidente o siniestros, a fin de brindar seguridad y valor diferencial, ante la ocurrencia de cualquier eventualidad que por fuerza mayor	Inicialmente no se contará con los recursos y presupuesto suficientes para implementar un área exclusiva de marketing que permita, por cuanto si bien es cierto existe una clara estrategia de publicidad, no se cuentan con tantos recursos económicos para dichos fines a	Teniendo en cuenta que OurPaws tiene registrada la marca ante los organismos de control, esto le permite contar con una formalización legal y organizacional desde el inicio y de esta forma generar confianza por tratarse de una compañía establecida	Indiscutiblemente satisfacer las expectativas, necesidades, gustos del consumidor no es tarea fácil. Razón por la cual se debe trabajar asiduamente en exhibir y manejar una imagen que permita un rápido posicionamiento en el sector al ofrecer un servicio con valor agregado que genere en los

Área	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
		fuesen sus propios dueños. Para poder entrar al <i>top mind</i> de los clientes y no solo lograr fidelizarlos, sino atraer cada día un mayor número de usuarios que encuentren en la organización todo lo que estaban buscando a través de medios tecnológicos que permiten ir a la par de la evolución.	ubicarla rápidamente entre las preferencias del consumidor.	o caso fortuito se pueda presentar con relación a los paseadores y las mascotas.	diferencia de las organizaciones que ejercen competencia indirecta en el sector y ya se encuentran consolidadas, por lo que el rubro de inversión en publicidad, mercadeo y marketing es mucho mayor.	formalmente.	propietarios de mascotas su total disposición para dejar a sus ejemplares en manos de la organización.
	Venta de productos de la marca	OurPaws cuenta con personal altamente calificado, quienes poseen habilidades y competencias que les permitirán ofrecer y vender no solo una buena imagen de la compañía, sino de todos y cada uno de sus productos y servicios.	Por tratarse de una organización evidentemente nueva, el personal al inicio no contará con el índice de ventas e ingresos deseado. Sino los mismos se irán alcanzando a medida que se vaya consolidando la organización, se cuenta con mayor número de clientes y de esta forma se venda	Los productos que ofrece OurPaws son realizados con materiales de la mejor calidad, lo que permitirá que constantemente se pueda innovar y ofrecer variedad a los clientes, toda vez que la organización cuenta con los recursos necesarios para ello a fin de brindar un buen servicio y ofrecer una identidad original y única a la	Una de las desventajas podría ser que la compañía no cuenta con tienda propia (Física) para el expendio de sus productos. Por cuanto al tratarse de una APP todo se realiza por pedidos en la aplicación o por los canales virtuales. Por lo que para muchos que aún no les gusta acceder a la tecnología sino directamente las	La organización cuenta con una gran variedad de artículos y productos para las mascotas como pañoletas, collares, prendas de vestir canina, abotones, insignias, entre otros.	A pesar de tener un portafolio amplio de productos, la organización no posee un inventario en stock, sino se trabaja inicialmente bajo pedido.

Área	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Dirección tecnológica	Aplicación para dispositivos móviles		mayor número de servicios y productos.	mascota.	tiendas, no podrían ser captados como clientes.		
		La aplicación se encuentra diseñada por personal apto, competente y capacitado a fin de que pueda funcionar en todos los sistemas operativos, sin complicaciones de ninguna índole.	En el inicio la aplicación puede llegar a presentar algún tipo de demora que dilate o atrase la prestación del servicio, deficiencias en las cuáles de presentarse se ira trabajando para evitar que sucedan.	Se cuenta con una aplicación móvil idónea a las actuales tecnologías que facilitaran el servicio a los usuarios, quienes sin necesidad de desplazarse podrán contar con los productos y servicios que requieran en el menor tiempo posible.	El costo del aplicativo es alto y no se cuenta con un plan que permita incrementar su descarga.	La aplicación es indiscutiblemente novedosa en Bucaramanga y el área metropolitana donde no existe una organización que preste los servicios que ofrece la compañía a través de una app.	La aplicación requiere de servicios de Google maps u operador GPS, por lo que sus derechos de uso son costos que elevan su puesta en marcha.
	Sistemas de pago pago con Tarjetas Débito, Crédito o (PSE)	Indiscutiblemente contar con el personal idóneo que maneje la tecnología y cuente con las habilidades y experiencia necesaria para ello, abre puertas y diversas opciones que facilitan no solo la puesta en marcha de la aplicación, sino del sistema y forma de pago al cual pueden acceder sin ningún problema los clientes.	No todo el mundo posee o utiliza la cuenta para pagos en línea, lo que podría evidenciar un obstáculo para ello. Sin embargo, también se encuentra la opción de pago por PSE.	En los algoritmos de programación de la aplicación móvil y página de internet se encuentra el espacio con seguridad de datos financieros para pagos con tarjetas de crédito y PSE	La franquicia para estos sistemas de pagos es de valor elevado y generan un menor margen de rentabilidad, en el inicio.	Existen diversidad de servicios y planes de paseos semanales y mensuales que para mayor facilidad los clientes pueden cancelar a través de diversos medios electrónicos.	El monto mínimo por paseo es de 6.000 pesos, por ende, en ocasiones no se justificara que el pago se realice a través de medios electrónicos, pero sin embargo es una opción que podrán tener los usuarios que quieran acceder a ella.

Área	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Dirección administrativa	Seguridad cibernética	Al ser una app que cuenta con todas las licencias y permisos de funcionamiento, esto garantizará a los usuarios seriedad en el servicio, bajo postulados éticos y confiables.	La plataforma requiere de respaldos de diversas compañías de seguridad de canales digitales, que exige un gasto adicional para el desarrollo de la aplicación.	Bajo la puesta en marcha de la aplicación todos los procesos en la producción de bienes y servicios que ofrece la organización estarán presupuestados, a fin de que los recursos con que se cuenta y el capital puedan cubrir cualquier eventualidad que se presente.	Pueden ocurrir problemas en la red de la zona que generan contratiempos en la aplicación o en los pagos.	Se garantiza la seriedad y confidencialidad de los datos suministrados por los clientes. A fin de fidelizarlos y lograr captar muchos más usuarios a través de ellos.	Al ser una plataforma con tipo de seguridad media, posee riesgo de ataques cibernéticos.
	Flexibilidad laboral	Los colaboradores de la organización, al ser personal independiente sin ninguna clase de vinculación laboral, podrán conectarse a la hora que se encuentren disponibles para laborar. No existen máximos de horas ni mínimos de tiempo para laborar a la semana o al mes.	Dentro de la dinámica de acción de la organización existen las horas pico y horas muertas. Por lo que es preciso contar siempre con disponibilidad de personal en las mañanas muy temprano y en la noche especialmente, después de las	Se cuenta con tarifas previamente establecidas, normas, deberes y porcentajes de ganancia para cada colaborador para así tener los lineamientos claros desde el inicio entre la organización y sus colaboradores.	Es posible que al inicio los colaboradores no cuenten con un número elevado de servicios, que se verá reflejado en sus ingresos. Por lo que será necesario realizar tácticas estratégicas que los motiven a continuar vinculados a la organización, para que una vez consolidada la misma se cuente con el personal	El ambiente laboral es tranquilo, y todos los colaboradores inscritos podrán sentir un entorno de familiaridad que motive el compromiso y amor hacia esta nueva marca.	La rotación laboral podría ser alta al inicio, debido a que no se reciben un elevado número de servicios y a la modalidad de contratación. Muchos paseadores no cuentan espacio libre en las horas pico, y debido a esto no generan las ganancias esperadas y esto los podría motivar a retirarse de la aplicación.

Área	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
			jornadas laborales de los dueños de las mascotas. Aunque en cualquier momento del día se pueden recibir servicios.		suficiente.		
	Sentido de pertenencia	Desde el inicio se fomentará una cultura y clima organizacional agradables. Para que todos los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a OurPaws, compañía que posee una proyección de operaciones a local, regional y nacional. Siendo la primera aplicación móvil que brinda servicio de paseadores caninos en Bucaramanga y el área metropolitana.	Teniendo en cuenta que el manejo es a través de la aplicación, no se tendrá contacto personal con ninguno de los paseadores, porque el porcentaje de ganancias se le consignará semanalmente a la cuenta que proporcionen, circunstancia que puede dificultar forjar los lazos y sentidos de pertenencia con la organización.	Todos los servicios y procesos que se llevaran a cabo en la organización tendrán un seguimiento que permita exaltar no solo la mejora continua, sino para que tanto colaborador como clientes se sientan importantes y parte fundamental de la organización y con un alto sentido de lealtad y pertenencia a la misma.	No se cuenta con actividades establecidas en la organización (Planes y programas) para ir forjando y mejorando el sentido de pertenencia de los colaboradores.	Se realizarán periódicamente reuniones virtuales con todos los colaboradores a fin de que estos puedan sentir que son pieza clave y primordial en el despliegue de la organización, para que se den cuenta que pertenecen a una familia y no simplemente a una compañía.	Debido a la alta rotación de personal que inicialmente se puede presentar, es posible que no se alcance a llegar de la forma esperada a todos los colaboradores.
	Remuneración	La compañía se caracterizará por contar con personal	Teniendo en cuenta que se cuenta	La gran variedad de servicios que se ofrecen y	Al inicio puede debilitarse el número	La empresa reconoce a través	Dichas bonificaciones hacen parte de

Área	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
		idóneo y calificado al cual se le abonará semanalmente a la cuenta proporcionada las ganancias obtenidas en el periodo anterior, como también los bonos de cumplimiento puntualmente.	con personal competente y muy bien entrenado para estas funciones, es posible que a muchos de ellos no les satisfagan los ingresos iniciales, toda vez que atendiendo a que son personal calificado está acostumbrado a percibir mayores ingresos.	productos que se expenden en la organización permitirá a los colaboradores percibir ingresos de forma permanente.	colaboradores, ante la ausencia de pocos servicios mientras se empieza a conocer la marca.	de bonificación a los paseadores que cumplen determinadas cantidades de viajes semanalmente. Esto como incentivo y estímulo para conformar un grupo de trabajo estable que permita mostrar una buena imagen a la clientela de la organización y de la línea de productos que se ofrece.	campanas periódicas que se realizaran. No son permanentes, por lo tanto, constituyen una asignación esporádica.
	Estabilidad y capacitación	OurPaws es una empresa que ofrece ingresos estables a sus colaboradores, no obstante, no existe ningún vínculo laboral con ellos. Pero se reconoce el continuo esfuerzo del personal, por lo cual contarán con capacitación constante.	Al ser personal altamente calificado para estas labores y teniendo en cuenta que no se les ofrece ningún vínculo laboral, sino la ganancia es por porcentaje dependiendo de los servicios que	El personal que ingresa a la organización se filtra muy bien a fin de contar con los mejores y más idóneos para el desempeño de sus tareas. Sin embargo, se les ofrecerá capacitación y retroalimentación constante.	No existe un plan carrera para que los colaboradores puedan ascender al interior de la organización porque tan solo se vinculan para atender los servicios.	El clima organizacional que ofrece la compañía es eminentemente humanizado siempre pensando en motivar a todo el personal y que se sientan parte de una familia.	Puede ser visto por muchos jóvenes tan solo como un modelo de generación de ingresos adicionales en su tiempo libre, lo que puede derivar en la falta de compromiso de muchos de ellos y en la elevada rotación de personal.

Área	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Dirección financiera	Presupuesto	realicen o de los productos que expendan, lo que los puede a llevar a buscar otras opciones que les ofrezcan mayor estabilidad y un vínculo laboral.					
		El presupuesto con el que cuenta la organización para iniciar sus operaciones no es cuantioso, sin embargo, cuenta con un presupuesto mucho más valioso que es el capital intangible o personal que hará parte de la organización el cual contará con habilidades, cualidades y competencias excepcionales que harán atraer un gran número de clientes y consolidarán rápidamente la organización.	OurPaws cuenta con un presupuesto anual para operar inferior, al de sus competidores del mercado a nivel nacional.	La ejecución de este presupuesto es vigilado por el área financiera y por los entes externos que supervisan las operaciones financieras.	No contar con un presupuesto elevado puede conllevar a que la organización demore un poco más en lograr su consolidación y sostenibilidad.	Saber manejar muy bien el presupuesto inicial y contar con la ayuda de expertos en el tema es fundamental para encaminar la planificación estratégica con resultados asombrosos en corto tiempo.	No contar con un vasto presupuesto podrá conllevar a que no se tenga inventario en stock, sino que inicialmente tan solo se maneje producción sobre pedido.
		Los ingresos se administrarán por personal idóneo e invertirán asertivamente a fin de no descapitalizar	La empresa recuperara su inversión totalmente a mediano plazo (1-3 años). Los márgenes	En todos los procesos se dispondrá tan solo del capital necesario para llevarlo a cabo, sin	No existe un procedimiento para obtener ingresos adicionales a los planteados inicialmente.	Se obtendrán ingresos variables y significativos por concepto de venta de productos o souvenirs de la	La empresa solo tiene ingresos por concepto de: -Paseos de productos -Número de

Área	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
		la organización, sino por el contrario consolidarla y hacerla rentable en muy poco tiempo.	en el inicio son bajos, y depende mucho del volumen de ventas que se efectúe semanalmente.	malversaciones o despilfarros de ninguna índole lo que desde el inicio permitirá la puesta en marcha de la organización.		marca por las plataformas digitales. Atendiendo a que este mercado se encuentra en auge.	descargas de la aplicación. Por lo que sería bueno ampliar el portafolio de servicios a fin de generar otros ingresos adicionales.
	Gastos	Bajo una buena planeación que se realiza por parte del personal calificado no habrá gastos excesivos, sino tan solo el necesario para iniciar con la expansión de la organización y poder posicionarla en muy corto tiempo a nivel local, regional y nacional.	No se cuenta con opciones financieras que permitan inyectar capital a la organización. Por lo que inicialmente los gastos excederán los ingresos.	La organización cuenta con el personal y apoyo requerido para asegurar la puesta en funcionamiento de la organización. Contando inicialmente con la liquidez necesaria para apalancar el crecimiento proyectado.	La organización al inicio deberá enfrentar los desafíos y riesgos que demandan los gastos iniciales para poder poner en funcionamiento el proyecto	Se encuentran muy bien estructuradas las diversas áreas de la organización, lo que permitirá un uso adecuado de los recursos.	En caso de ser necesario los inversionistas mayoritarios podrán aportar de su propio peculio a la organización, a fin de cubrir los gastos de la operación anualmente, el cual les será resarcido íntegramente con posterioridad.
	Rentabilidad	El margen de rentabilidad por cada servicio es bueno toda vez que para la empresa tan solo es el 30% del valor de cada servicio y el 70% para el paseador	Para algunos colaboradores inicialmente puede no representar ingresos elevados, lo que les haría pensar en otras opciones.	La tabla de porcentajes de rentabilidad está contemplada en los documentos de la compañía, lo que les permitirá conocer desde el inicio las condiciones y	Inicialmente puede que el capital recibido ni para la organización ni para los colaboradores sea el esperado, no obstante, se consolidará la compañía en el menor tiempo	La rentabilidad puede ser muy buena para quien dedica tiempo a realizar servicios a través de la app, por cuanto manejan su tiempo el cual ven reflejado en sus ingresos. Entre el mayor número de servicios que	Los pocos ingresos al inicio pueden conllevar a que el personal se retire. Lo que no es aconsejable atendiendo a la clase de organización dedicada al manejo de mascotas, que los clientes

Área	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Dirección comunicaciones	Canales de comunicación			forma en que se prestara el servicio, así como el porcentaje que recibirán por cada servicio.	posible a fin de que los ingresos representen una suma elevada.	realicen, mayor será el valor recibido semanalmente.	observen un flujo diverso y constante de paseadores, sino que puedan ellos escoger habitualmente el que más les gusta.
		Se utilizan los medios de comunicación internos y externos que se han establecido en la organización a fin de mantener una constante comunicación y manejo de diálogo continuo.	Para algunos inicialmente podrá hacer un poco dispendioso por cuanto toda la comunicación se realizará virtual o telefónicamente, más no personalmente.	Se centraliza a través del área de relacionamiento al cliente el manejo de los medios de comunicación internos y externos. Se cuenta con el manual de comunicaciones donde se definen los medios existentes al interior de la organización.	No existe mucho presupuesto destinado para esta área inicialmente.	Frente a las comunicaciones internas se proyectarán mejoras sustanciales, las personas de la organización y clientes de la aplicación utilizarán canales formales para transmitir los contenidos de los servicios.	La comunicación a nivel externo tiene un alto nivel de dificultad, se requiere un posicionamiento de la empresa, para tener un impacto de todos sus servicios.
		Se realizan publicaciones diarias informativas de cuidados a las mascotas y promoción los productos y servicios.	Aún existen personas que a pesar de que poseen mascotas y se encuentran interesados en estos servicios, no manejan redes sociales, por lo que no podrá llegarse con facilidad a ellos.	Se interactuará y tendrá continua comunicación a través de las redes sociales con los dueños de las mascotas de manera frecuente. Canal continuo de comunicación donde se puede sugerir nuevas rutas u otros	El manejo eminentemente virtual podría ser una desventaja frente a quienes posee unas instalaciones físicas en donde atender su clientela.	Presencia en las redes sociales más populares, Facebook, Twitter e Instagram. Como plus de los servicios ofrecidos, por lo que se cuenta con membresía en Relieve para videos interactivos del canino.	El número de seguidores y reacciones en las redes sociales de la compañía es muy bajo.

6.1.3 Matrices - Matriz Evaluación de Factores Internos MEFI y Análisis de Resultados

Según el autor Fred David la matriz MEFI comporta una herramienta esencial y técnica infalible e imprescindible al momento de realizar la formulación de la estrategia empresarial, toda vez que permite resumir y evaluar de forma idónea las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una organización, al igual que provee una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, 2013).

Para este autor cada día mayor número de empresas exitosas acuden a esta valiosa herramienta para lograr ventajas competitivas incalculables sobre el análisis de empresas rivales, toda vez que es imperioso que los estrategas conozcan, identifiquen y evalúen adecuadamente las debilidades y fortalezas, al comportar una oportunidad de participación de dirigentes y todos los colaboradores en la determinación del futuro de la organización (David, 2013), la cual ha de estar edificada sobre cinco principales pasos:

- Factores internos clave previamente determinados entre fortalezas y debilidades identificadas en las diversas áreas de la organización, utilizando, variables, indicadores y porcentajes.
- Asignar un peso o valor que puede ir desde 0.0 (sin ninguna importancia) a 1.0 muy importante a cada factor. La sumatoria final de todos los valores ha de ser igual a 1.0.
- Establecer una clasificación que va de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4). Es decir, las debilidades van de 1 a 2 y las fortalezas de 3 a 4.
- Se multiplica el peso de cada factor por la clasificación para determinar un Ponderado por cada variable.
- Finalmente se debe sumar todos los valores ponderados de cada variable para determinar

el rango del valor ponderado total de la empresa (David, 2013).

Para evaluar los factores internos, se parte de los factores involucrados en los aspectos internos de la empresa como lo son la estructura financiera, y determinadas decisiones estratégicas y de comportamiento organizativo; por lo tanto es necesario disponer de información de la empresa a innovar y establecer un sistema financiero en la misma, de acuerdo con las características y los elementos que intervienen en ella, los cuales pueden tener un efecto positivo de cara a tener mayores iniciativas empresariales (Hernández et ál., 2012).

Para realizar el análisis interno es necesario utilizar un método como lo es la Cadena de Valor, el cual permite evaluar los diferentes aspectos internos mediante una Matriz de Evaluación de Factores Internos -MEFI-. Los factores internos a tener en cuenta en el presente estudio, tiene que ver con la Calidad del servicio, ya que en el momento en que la empresa abra sus puertas para el público, debe existir un análisis de la situación actual, analizar y evaluar como es el servicio ofrecido; además del costo, el cual es otro factor a considerar, pues se trata, del servicio que el cliente está dispuesto a pagar y tiene relación directa con los costos internos bajo control de tal manera que esto no afecte a las ventas (Osores et ál., 2019).

- *Factores endógenos*

Los factores endógenos se relacionan con los factores al interior de la organización, los cuales pueden incluir el manejo de los sistemas de información, la motivación, liquidez, capacidad financiera, alto costo de inversión en software, la amenaza y la variabilidad percibidas (Segoviano et ál., 2013). Existen varios modelos que pueden ser implementados para el análisis de las variables endógenas como lo es el de vectores Auto-Regresivos, donde cada variable es explicada por los retardos de sí misma (como en un modelo AR) y por los retardos de las demás variables, además no existe distinción entre variables endógenas y exógenas; o lo que a partir de un buen modelo se

considera diversas variables endógenas de manera conjunta, pero obteniendo una explicación particular de cada una (Hurtado, 2015).

Es fundamental que, para realizar el análisis de cada variable endógena, se tenga un coeficiente estructural y un número específico de indicadores con sus respectivos errores de medición; ya que cada variable endógena está acompañada por un error de predicción (Hoyos y Ramos, 2018).

- *Análisis tendencial de variables endógenas*

Teniendo en cuenta que una variable endógena es aquella cuyo valor está determinado por las relaciones establecidas dentro del modelo en el que está incluida, siendo preciso para este caso ahondar en las fortalezas y debilidades de cada una de ellas, así como en los indicadores, lo que se puede observar detalladamente bajo la Tabla 5, 6, 7, 8 y 9.

- *Fortaleza.* Le compete a la empresa y se traduce en aquellos elementos que pueden tener control por parte de la misma, manteniendo un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro.
- *Debilidad.* Es la deficiencia o carencia de algo dentro de la empresa, como lo son los bajos desempeños y denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro (Ramírez, 2009).

Tabla 5. *Análisis tendencial de variables endógenas área mercadeo y publicidad*

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Acuerdos de canje publicitario con marcas de productos relacionados	Publicidad	Número de nuevos clientes atraídos	Ninguno	Se gestionan y aprueban convenios de canje publicitario a cambio de servicios gratuitos y aparición en esta aplicación	Afianzar un entorno publicitario a través de una firma de marketing que permita orientar a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos trazados a largo plazo.
El valor diferencial es prestación de servicio con amor y seguridad	Posicionamiento de marca	Valor agregado bajo un entorno familiar, confiable y seguro que ofrece un servicio integral que propicia la confianza en la clientela, permitiendo fidelizarla y de esta forma ir posicionando la marca	Ninguno	Los directivos expresan sus ideas, sin tener en cuenta un experto en la estrategia de publicidad	Encargar del proceso de Comercialización de productos y servicios a un experto, que cree estrategias y hojas de ruta para comercializar
Existe la alianza con empresas que brindan pólizas amplias para la cobertura de accidentes o siniestros	Posicionamiento de marca	Número de siniestros registrados en el mes	Ninguno	Se trabaja con la alianza WESURA, con pólizas colectivas, específicamente en el segmento de asegurabilidad de mascotas.	Gestionar pólizas con cubrimientos más altos para evitar problemas. Capacitación al personal de paseador de los riesgos de la labor que ejercen
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Se requiere un alto nivel de inversión el rubro para generar una cultura de cuidado en todos los dueños de las mascotas.	Publicidad	Falta de cultura	Ninguno	Se realizan piezas publicitarias para los medios y redes sociales	Realizar encuentros con los propietarios de las mascotas y concursos en los que se premie las capacidades de las mascotas en diversas especialidades.

Tabla 6. *Análisis tendencial de variables endógenas área tecnológica*

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
En los algoritmos de la programación de la aplicación móvil y página de internet se encuentra el espacio con seguridad de datos financieros para pagos con tarjetas débito, crédito y PSE.	Plataforma para pago con tarjetas de crédito o débito	Número de transacciones efectivas realizadas por plataformas digitales.	Ninguno	Apertura de cuenta en el servicio Nequi y Daviplata, para facilidad de transacciones digitales.	Derechos de franquicia para el uso de la plataforma PSE y PAYPAL
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Plataforma con tipo de seguridad media y con riesgo de ataque cibernético.	Seguridad Cibernética	Riesgos cibernéticos	Ninguno	Se cuenta con un nivel de protección medio, se trabaja con derecho de privacidad de los datos sensibles y con preguntas de seguridad para clientes	Encriptación de la información, manejo de firma digital para las transacciones

Tabla 7. *Análisis tendencial de variables endógenas área administrativa*

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
La empresa reconoce a través de bonificación a los paseadores que cumplen determinado número de servicios semanalmente	Pago de los servicios	Reconocimiento por objetivos cumplidos	Ninguno	Implementación de esta retribución a fin de incentivar a los paseadores a que se queden en la organización y hagan parte del proyecto indefinidamente.	Implementar tarifas dinámicas y bonificaciones por el cumplimiento de metas.
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Dentro de la dinámica de la organización, existen las horas pico y "horas muertas". Razón por la cual es preciso contar con disponibilidad en las mañanas muy temprano y en la noche, después de las jornadas laborales de los dueños de las mascotas.	Flexibilidad laboral	Número de horas laboradas adicionales	Ninguno	Implementación de la asignación salarial por rangos o categorías	Implementar escalafón de bonificaciones por el buen desempeño laboral

Tabla 8. Análisis tendencial de variables endógenas área financiera

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
La ejecución de este presupuesto es vigilada por el área financiera y por los entes externos que supervisan las operaciones financieras.	Presupuesto	Número de observaciones de los entes de control	Ninguno	Se tenía un presupuesto proyectado, pero no enviaba a los entes de control.	Planificar presupuesto con semayor número de ingresos de y con controles internos en cada trimestre del año
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
No existe un procedimiento para obtener ingresos adicionales a los planteados inicialmente	Ingresos	Dinero recibido por el concepto otros ingresos	Ninguno	No se tienen ingresos adicionales a los ya mencionados.	Fortalecer la venta de otros servicios con proyección a futuro, como a su vez productos de esta marca, para mejorar los ingresos anuales

Tabla 9. Análisis tendencial de variables endógenas área comunicaciones

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Se interactúa con los dueños de las mascotas de manera frecuente. Canal continuo de Comunicación donde se puede sugerir nuevas rutas u otros servicios.	Redes sociales	Número de seguidores e interacciones en las publicaciones de las redes sociales de la organización.	Ninguno	Afianzamiento de las redes sociales para empezar a dar a conocer a través de ellas la marca y los productos y servicios que ofrece	Llegar a 500 mil seguidores en los próximos 5 años, con un nivel de interacción alta en las publicaciones realizadas.
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
La comunicación a nivel externo tiene un alto nivel de dificultad, se requiere un posicionamiento de la empresa, para tener un impacto de todos sus servicios.	Canales de comunicación	Nivel de recordación de la marca en el mercado (<i>Top of mind</i>).	Ninguno	La comunicación de la organización frente a todos los actores sociales es imprescindible razón por la cual se busca su consolidación a través de diversos canales de comunicación.	Fortalecimiento de los canales de comunicación externos, buscar patrocinadores, influencers y otros mecanismos para tener un alcance mayor y aumentar la recordación de la marca.

- *Evaluación de factores internos y análisis del resultado MEFI*

La evaluación de los factores internos nos permite tener un panorama más claro de las fortalezas y debilidades que existen en todas las diferentes áreas de este emprendimiento. A través de esta matriz es posible formular diversas estrategias, puesto que estas permiten resumir y evaluar todos los factores endógenos de manera positiva o negativa en las áreas funcionales de una organización y relacionarlos entre ellas.

La matriz debe contener como se observa en la Tabla 10 cuatro columnas, la primera contendrá los factores internos claves en la organización, la segunda el peso relativo que al final deberá sumar 1.0, la tercera la calificación asignada en cada factor en un rango que oscila entre 1 y 4 (donde 1 equivale a la debilidad mayor, 2 a la debilidad menor, 3 a la fortaleza menor y 4 a la fortaleza mayor). Finalmente, la cuarta dejará entrever el ponderado o resultado de la multiplicación del peso relativo por el valor.

Tabla 10. *Rango total calificación factores internos y externos*

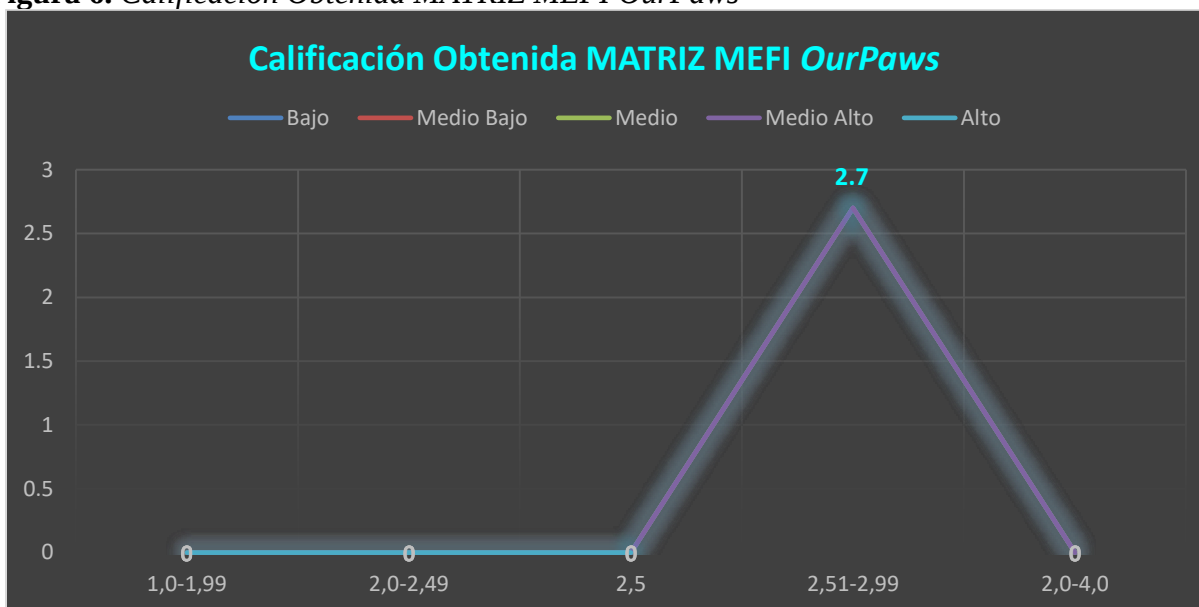
Rango Ponderado Total	Calificación
1-1.99	Bajo
2-2.49	Medio Bajo
2.5	Medio
2.51-2.99	Medio Alto
3-4	Alto

La calificación o ponderado total obtenido se analizará teniendo en cuenta la Tabla 11 y Figura 6.

Tabla 11. *Matriz de evaluación de los factores – MEFI*

Ítem	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
1	La aplicación se encuentra diseñada para todos los sistemas operativos, Sin requerimientos complicados para su uso.	0,07	4	0,28
2	OurPaws cuenta con un amplio portafolio de productos para iniciar sus actividades como: pañoletas, collares, prendas de vestir canina, insignias, botones, etc.	0,03	3	0,09
3	Todos los paseadores se encontrarán identificados con su respectivo chaleco y se apreciara en ellos el amor por los animales y el cuidado hacia ellos. Son orgullosamente OURPAWS	0,04	3	0,12
4	Se interactuará con los dueños de las mascotas de manera frecuente.	0,06	4	0,24
5	La empresa reconocerá a través de bonificaciones a los paseadores que cumplen determinadas cantidades de viajes semanalmente.	0,03	3	0,09
6	La ejecución del presupuesto será previamente diseñada y vigilada por el área financiera y por los entes externos que supervisan las operaciones financieras, lo que garantizara su debido manejo.	0,05	4	0,2
7	En los algoritmos de la programación de la aplicación móvil y página de internet se encuentra el espacio con seguridad de datos financieros para pagos con tarjetas debido, de crédito y PSE	0,06	4	0,24
8	Se contará con personal idóneo y altamente calificado el cual ofrecerá un servicio personalizado tanto para el propietario de la mascota como para el canino, a fin de que sientan en la organización un entorno de total familiaridad, que les genera confianza y valor agregado.	0,07	4	0,28
9	El servicio contará con rastreo geo satelital a través de GPS del paseador, por el cual podrán supervisar el recorrido, los sitios por donde va dando su paseo, así como con fotos y videos de su mascota para que observe el trato, cuidado y amor prodigado a su mascota.	0,07	4	0,28
10	La imagen, calidad, servicio, trato preferencial a cada cliente y valor agregado que ofrece la compañía, contribuirá efectivamente a que cada cliente se fidelice y prefiera a la compañía y de esta forma su voz a voz logre captar más clientela referida.	0,06	4	0,24

Ítem	Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	La compañía no cuenta con tienda propia (Física) para la venta de los productos. Todo se realiza por pedidos en la aplicación o por los canales virtuales.	0,02	2	0,04
2	No se ofrece vinculación laboral a los colaboradores, ni plan de ascenso, es un modelo de generación de ingresos adicionales para jóvenes que deseen aprovechar su tiempo libre.	0,03	2	0,06
3	Dentro de la dinámica del negocio existen las horas pico y "horas muertas". Se debe contar con disponibilidad en las mañanas muy temprano y en la noche, después de las jornadas laborales de los dueños de las mascotas.	0,08	1	0,08
4	La empresa no ha recuperado su inversión totalmente. Los márgenes en el inicio son bajos, y depende mucho del volumen de ventas que se hagan semanalmente. Etapa de reconocimiento del servicio en el mercado	0,06	2	0,12
5	OurPaws tiene un presupuesto anual para operar inferior, Respecto a sus competidores del mercado a nivel nacional. De igual forma la franquicia para estos sistemas de pagos es de valor elevado y generan un menor margen de rentabilidad, en el inicio.	0,07	1	0,07
6	No existe un procedimiento para obtener ingresos adicionales a los planteados inicialmente	0,08	1	0,08
7	El costo del aplicativo es alto y no se cuenta con un plan de mercadeo para incrementar su descarga.	0,07	1	0,07
8	Se debe establecer un plan de publicidad en redes sociales, con ayuda de <i>influencers</i> reconocidos en el medio, lo que significa un alto gasto de inversión.	0,05	2	0,1
		1,00		2,7

Figura 6. Calificación Obtenida MATRIZ MEFI OurPaws

La calificación obtenida de (2,7) visualizadas en la Tabla 11 y Figura 6, correspondientes a la matriz MEFI muestran una idea de emprendimiento OurPaws en una posición interna Medio Alta, lo que permite inferir que cuenta con pocas barreas de entrada y puesta en funcionamiento. No obstante, lo anterior, para evitar una devaluación de la empresa, se deben impedir perder la calificación alta en su producto principal, El servicio seguro de paseos caninos, con mejoramiento en acciones de contratación, incentivos y tarifas dinámicas para los clientes y paseadores, estrategias por parte de los socios dueños del proyecto que permitan mejorar sus ingresos y por ende sus inversiones, planificar una diversificación de ingresos con nuevos productos y alianzas externas, y por último pensar una infraestructura digital sólida y robusta que minimice la mayor cantidad de errores en la interfaz de la aplicación y permitan elegir y formular alternativas estratégicas con eficacia.

6.2 Análisis del macroentorno PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de la planeación que sirve para analizar todo el macroentorno, permitiendo describir las características dominantes en los diversos sectores, a fin de identificar las oportunidades y amenazas para una compañía con relación a factores externos sobre el modelo de las diversas fuerzas competitivas de índole político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que pueden llegar a influir de alguna forma como se ve reflejado en la Tabla 12.

Tabla 12. Análisis PESTEL

Entorno	Oportunidades	Amenazas
Entorno Político El análisis de coyuntura política estudia la manera mediante la cual el poder político establece sus interacciones con la sociedad, constituida primordialmente por diferentes sectores sociales que exhiben distintas cuotas de poder tanto asociativas como político-ideológicas. Ejercicio que permite la comprensión de equilibrios, negociaciones y conflictos que organizan, el orden y la estabilidad política y económica del país a través de Legislaciones sobre leyes. Política fiscal. Legislación de comercio exterior. Legislación laboral. Estabilidad del gobierno entre otros.	- En este momento en que el país enfrenta una de las peores crisis sanitarias de la historia, a consecuencia de la pandemia causada por el Covid-19, por lo que es posible observar que el entorno político, social, económico, ha tenido una serie de cambios producto de esta grave situación. Sin embargo, pese a ello el sector al que pertenece la organización se ha mantenido estable.	- Colombia aún presenta altos niveles de informalidad laboral y empresarial. - La crisis global COVID-19. El gobierno no ha dado luz verde para continuar con esta actividad. Aunque se sigan estrictos protocolos no está permitido salir a pasear perros como actividad económica.
Entorno económico Analizando el entorno económico se observa que no solo en Colombia este sector ha venido en auge y crecimiento, sino en Latinoamérica y el mundo entero. Por lo que esta circunstancia se convierte en un indicador económico de significativa importancia para cualquier empresa que desee comercializar esta clase de productos y servicios en la nación. Lo cual es un clave reflejo que la economía colombiana ha ido en crecimiento en los últimos años consolidándose de mayor manera, lo que provee un ambiente altamente atractivo para el establecimiento o surgimiento de nuevas oportunidades empresariales.	- El crecimiento económico se aceleró a 3.3% en 2019, impulsado por un sólido consumo privado y mayor inversión. - Al cierre del 2018 la inflación promedio fue de 3.18%, lo que refleja un buen desempeño y ambiente de estabilidad de la economía. - El consumo de los hogares, que en 2018 crecía 3,6%, al cierre del tercer trimestre 2019 crece 4,7%. - Industria de mascotas que al año 2018 reporto USD\$300 millones según FENALCO - Colombia se situó en el cuarto lugar en consumo de productos para mascotas en Latinoamérica - En materia de crecimiento, durante la última década la economía colombiana ha registrado un gran crecimiento. - El mercado de mascotas en Colombia ha tenido un crecimiento significativo e importante en los últimos años, por lo que se espera que en consecuencia el sector de las mascotas en el país logre un crecimiento del 9%, incluyendo la ropa, accesorios y alimentos, servicios de paseadores, etc. concentrados	- Colombia mantiene una tasa de desempleo relativamente altas y en los últimos años se observa una tendencia creciente en este indicador. - Las veterinarias, alimentación y productos para mascotas son de los bienes y servicios que más mueven este sector.

Entorno	Oportunidades	Amenazas
Entorno sociocultural Evidentemente lo que pretende la organización es ofrecer un producto que confiere un sin número de beneficios a todos los propietarios de caninos, toda vez que el mismo encierra un servicio integral que no solo proporciona el servicio de paseadores de perros en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, sino que se hace uso de las nuevas tendencias culturales y tecnológicas a través de una app, contando con personal altamente capacitado y calificado, que presta un servicio personalizado, siempre prodigando cuidados y amor a las mascotas. Así mismo presta muchos otros servicios como valor agregado en medio de una sociedad y cultura en la que el perro se ha convertido no solo en el mejor amigo del hombre, sino en un miembro más de la familia.	- 3.5 millones de hogares con mascotas. - 6.403.444 perros según reporte del Ministerio de Salud de vacunación antirrábica de perros y gatos en Colombia para el año 2019.	- Flujo masivo y acelerado de migrantes desde Venezuela. - Covid-19
Entorno tecnológico La introducción de la comercialización de productos y servicios en el país y el mundo entero se ha visto acompañada del crecimiento tecnológico y desarrollo en áreas en donde no se tenía mucho conocimiento teniendo en la actualidad el uso de los dispositivos móviles y las apps para facilitar la vida de las personas y organizaciones a nivel mundial.	- Indicadores señalan que el 71,2% reportó tener teléfono - celular inteligente (smartphone). - Enfoque organizacional en la producción de bienes y servicios para canes. - El implemento de herramientas tecnológicas, como el diseño de páginas web, app, ventas <i>online</i>, y la sistematización de los procesos, se convierten en gran apoyo para la comercialización de esta clase de productos.	- El Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina, reveló que el 50% de los hogares en Colombia no cuentan con conexión a internet y el 38% de las personas no usa la red de redes (La Republica 2019) - *Muchos ‘<i>retailers</i>’ que quieren vender a través de plataformas de <i>e-commerce</i> de terceros, no logran hacerlo con la eficiencia necesaria, debido a retos tecnológicos que impiden conexión nativa entre sus inventarios y las aplicaciones de terceros (Portafolio, 2019).
Entorno ecológico o ambiental Sin duda alguna la protección ambiental es bandera de casi que todos los países en la actualidad, se considera que aquellas legislaciones ambientales que podrían influir en las negociaciones son aquellas que permitan una mayor alternativa ecológica y menos contaminante en cuanto a su empaque y demás. Por cuanto Colombia como el resto de países del mundo viene sufriendo problemas ambientales relacionados con el cambio climático que permite que se presenten largas estaciones secas	- La Constitución Política de 1991 (Corte Constitucional, 2015), incorpora este principio al imponer al Estado y a las personas la obligación de proteger las riquezas culturales y naturales de la nación (Art. 8). - Así mismo consagra el deber de las personas y del ciudadano de proteger los recursos naturales y de velar por la conservación del ambiente (Art. 95) - Bajo este entorno cada operación de la organización debe garantizar los niveles de	- La constitución, normatividad y jurisprudencia se han encargado de establecer una normatividad que permita la protección del entorno ecológico y ambiental de la nación. Por esta razón los animales tienen un papel fundamental a quienes se les debe brindar cuidados y protección a fin de que tengan una buena calidad de vida.

Entorno	Oportunidades	Amenazas
que reducen la generación de electricidad. Razón por la cual se debe propender sin duda alguna por la protección del entorno ecológico en toda organización.	calidad, optimizando los recursos, buscando un equilibrio armonioso entre los tres principios: el cuidado de las mascotas, el respeto por el medio ambiente y el rendimiento económico.	
Entorno legal Este entorno comprende las normas que establecen una serie de parámetros para este sector	- A través de este entorno es posible visualizar la existencia de normatividad de protección a los animales como la Ley 1774 de 2016 que en su artículo 1° señala: “Objeto. Los animales como seres sintientes no son cosas, recibirán especial protección contra el sufrimiento y el dolor, en especial, el causado directa o indirectamente por los humanos, por lo cual en la presente ley se tipifican como punibles algunas conductas relacionadas con el maltrato a los animales, y se establece un procedimiento sancionatorio de carácter policivo y judicial.” - Así mismo existen aspectos legales que reglamentan los derechos y los deberes de los propietarios en lo que respecta a la tenencia de ejemplares caninos en propiedades horizontales, así como las normas de convivencia en los lugares públicos.	- No existen normas ni leyes que regulen la labor de paseador de perros en Colombia.

6.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE y análisis de resultados

Conforme lo indica Fred David esta matriz permite a los estrategas de la organización analizar, identificar, resumir y evaluar la información económica, política, social, cultural, tecnológica, medioambiental, gubernamental, legal, y competitiva (David, 2013). Por ende, atendiendo a la importancia de la misma, se ha de elaborar a través de cinco pasos esenciales:

- Elaborar un listado de los factores externos identificados tanto en lo que refiere en primer lugar a oportunidades y luego a debilidades que se relacionen con la organización y con el sector en el cual despliega sus actividades.
- Asignar a cada una de estas variables un peso o valor que va entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). Esta asignación indica la importancia de este factor para que la organización pueda tener éxito en el sector. Generalmente las oportunidades reciben valores mucho más altos que las amenazas, no obstante, éstas pueden llegar a recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- Establecer una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave, lo cual permitirá indicar con qué eficacia cuenta la organización para responder estratégicamente a dicho factor. Cuatro equivale a que la respuesta será excelente, tres que se encuentra por arriba del promedio, dos niveles promedios y uno es deficiente. Se ha de tener presente que las clasificaciones se soportan sobre la eficacia de las estrategias de la empresa; por ende, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Siendo relevante hay que señalar que tanto amenazas como oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
- Posteriormente se debe multiplicar el valor de cada factor o peso por su calificación para

obtener un valor ponderado.

- Finalmente sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total, de la organización (David, 2013).
- *Análisis de variables externas*

En consecuencia, para construir la matriz MEFE, se requiere indiscutiblemente determinar los factores externos fundamentales, incluyendo oportunidades y amenazas más importantes de la empresa y el sector, en este caso el sector de paseadores de mascotas. De igual forma asignar un peso a cada variable dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0, (muy importante). El valor o peso de cada variable, indica la relativa importancia del factor en el éxito de determinada organización. La sumatoria de todos los pesos debe totalizar 1.0 (uno punto cero).

Sumado a ello se ha de asignar un valor de uno a cuatro a cada factor, para indicar el grado de amenaza u oportunidad que representa para la empresa, para pasar a multiplicar cada peso del factor por su valor y de esta forma determinar el resultado para cada variable.

- *Factores exógenos*

Tales como las tendencias mundiales, el crecimiento del sector, la competencia, la disponibilidad de infraestructura, entre otros.

- *Evaluación de factores exógenos*

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) da una perspectiva global y evalúa de la misma forma todas las situaciones de ámbito Político, y legal(P); Económico y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) que sumando todos estos componentes da como resultado las oportunidades y amenazas que se pueden visibilizar en el entorno del emprendimiento. Todo ello es posible observarlo a través de la Tabla 13 y Figura 7.

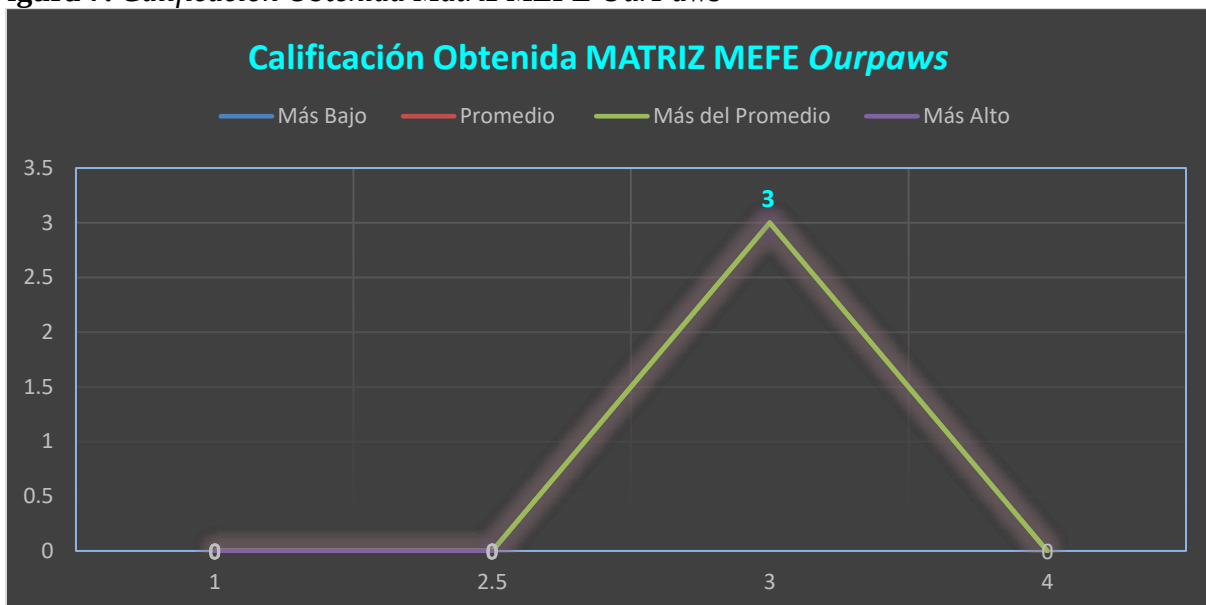
Tabla 13. Evaluación Matriz de Factores Externos –MEFE

Ítem	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
0	Bajo el escenario jurídico la Ley 1774 de 2016 “ARTÍCULO 1°. Objeto. Los animales como seres sintientes no son cosas, recibirán especial protección contra el sufrimiento y el dolor, en especial, el causado directa o indirectamente por los humanos, por lo cual en la presente ley se tipifican como punibles algunas conductas relacionadas con el maltrato a los animales, y se establece un procedimiento sancionatorio de carácter policivo y judicial.”	0.06	4	0.24
2	Crecimiento económico se aceleró a 3.3% en 2019, impulsado por un sólido consumo privado y mayor inversión	0.01	3	0.03
3	Al cierre del 2018 la inflación promedio fue de 3.18%, lo que refleja un buen desempeño y ambiente de estabilidad de la economía	0.03	4	0.12
4	El consumo de los hogares, que en 2018 crecía 3,6%, al cierre del tercer trimestre 2019 crece 4,7%.	0.02	4	0.08
5	Industria de mascotas que al año 2018 reportó USD\$300 millones según FENALCO	0.07	4	0.28
6	Colombia se situó en el cuarto lugar en consumo de productos para mascotas en Latinoamérica	0.08	4	0.32
7	3.5 millones de hogares con mascotas.	0.12	4	0.48
8	6.403.444 perros según reporte del Ministerio de Salud de vacunación antirrábica de perros y gatos en Colombia para el año 2019.	0.11	4	0.44
9	Indicadores señalan que el 71,2% reportó tener teléfono celular inteligente (smartphoneresumen.	0.09	4	0.36
10	La constitución nacional incorpora este principio al imponer al Estado y a las personas la obligación de proteger las riquezas culturales y naturales (Art. 8)	0.01	3	0.03
11	El deber de las personas y del ciudadano de proteger los recursos naturales y de velar por la conservación del ambiente (Art. 95)	0.03	4	0.12
Ítem	Amenazas	Peso	Calificación	Ponderación
12	Colombia aún presenta altos niveles de informalidad laboral, de producto y empresarial.	0.04	1	0.04
13	La crisis global COVID-19. El gobierno no ha dado luz verde para continuar con esta actividad. Aunque se sigan estrictos protocolos no está permitido salir a pasear perros como actividad económica.	0.07	1	0.07
14	No existen normas ni leyes que regulen la labor como paseador de perros en Colombia.	0.03	2	0.06
15	Colombia mantiene tasas de desempleo relativamente altas y en los últimos años se observa una tendencia creciente en este indicador.	0.01	2	0.02
16	Las veterinarias, alimentación y productos para mascotas son las que mueven este sector.	0.06	2	0.12
17	Flujo masivo y acelerado de migrantes desde Venezuela.	0.02	2	0.04
18	El Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina, reveló que el 50% de los hogares en Colombia no cuentan con conexión a internet y	0.06	1	0.06

	38% de las personas no usa la red de redes (La Republica 2019).			
19	Muchos 'Retailers' que quieren vender a través de plataformas de e-commerce de terceros, no logran hacerlo con la eficiencia necesaria, debido a retos tecnológicos que impiden conexión nativa entre sus inventarios y las aplicaciones de terceros (Portafolio 2019).	0.04	1	0.04
20	El gobierno de Iván Duque presentó un proyecto de decreto para la exploración de los yacimientos no convencionales de petróleo.	0.01	2	0.02
21	El plástico de un solo uso, al que el mundo había declarado la guerra, recobra fuerza a raíz del coronavirus (El colombiano, 2020).	0.03	1	0.03
TOTAL		1.00		3.00

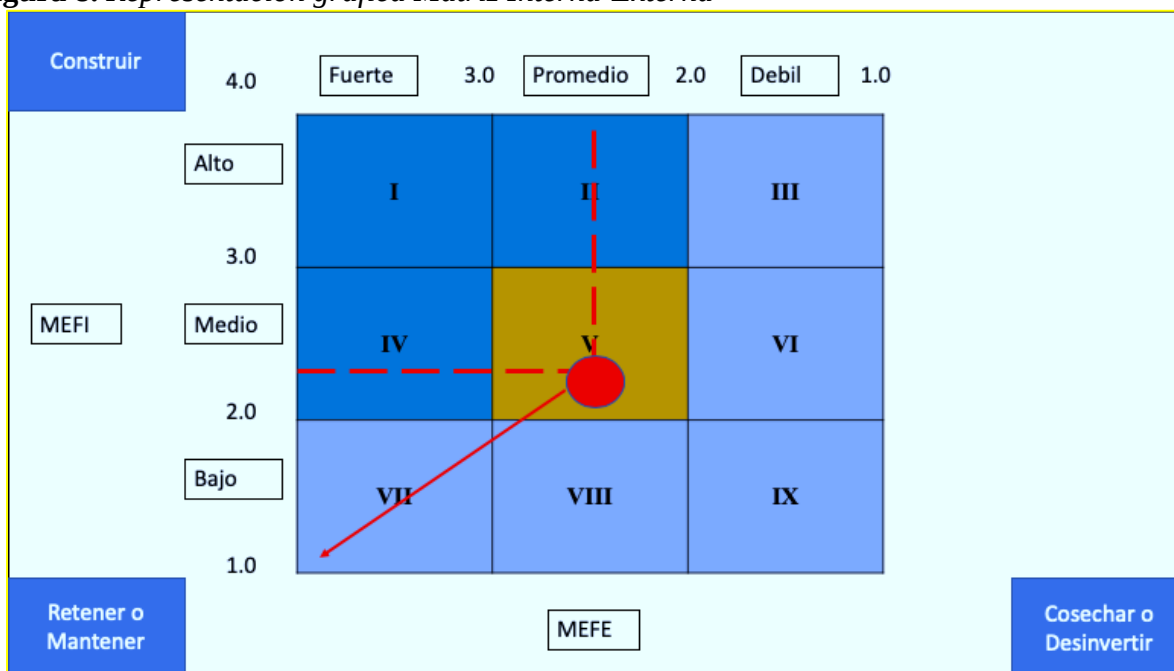
Nota: La ponderación= Peso x Calificación.

Figura 7. Calificación Obtenida Matriz MEFE OurPaws



6.4 Matriz Factores Internos y Externos

La matriz Interna Externa es un elemento importante para la evaluación de una organización, se debe identificar claramente sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), dando como resultado un valor cuantificado que índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz, tal como se visualiza en la Figura 8.

Figura 8. Representación gráfica Matriz Interna-Externa

Nota: Adaptado de Catedra Planeación y Propositiva, Maestría en Administración USTA. Bucaramanga (2020).

Teniendo como base la visualización en el Plano, con las coordenadas de la Matriz MEFI (2,7) y MEFE (3,00) siendo factible lograr deducir que los puntos se unen en el cuadrante V, con un título de “Retener y Mantener”, generando como resultado el diseño que las estrategias podrán ser las de penetración en el mercado y el desarrollo del producto con el fin de consolidar y afianzar la organización en el sector y continuar proyectando estrategias que permitan su expansión.

6.5 Análisis del sector

Se torna preciso realizar un análisis sectorial con base en fuentes secundarias (referencias), teniendo en cuenta que en Colombia el DANE brinda una estimación provisional de 48.258.494 personas en su CENSO 2018, un crecimiento del 6.5% en el periodo intercensal; 12 millones de viviendas y hogares fueron censados con un indicador de cantidad de personas de 3.1 por vivienda, este indicador se redujo 0.8 en el periodo intercensal. Al reducir este indicador los datos nos

revelan que hay más hogares dispuestos a acoger mascotas como compañía adicional o como sustitutos de los hijos (DANE, 2019).

Sus resultados mostraron que las ciudades con mayor tendencia de mascotas son Bogotá (246), Medellín (193), Cali (185), Bucaramanga (177). La tendencia a tener mascota en las principales ciudades del país específicamente caninos oscila entre el 61% - 69%. Las mujeres según la encuesta son el porcentaje más alto en tener una mascota con un 65% y los hogares con hijos mantienen un porcentaje ligeramente mayor (67%), así como solteros que viven solos (64%).

Según FENALCO, el 39% de mascotas, se encuentra en estrato medio y el 47% en estratos altos, esta industria en Colombia se convirtió en una gran oportunidad de negocio ya que se reportan cifras que pasan de los USD\$60 millones en el año 2000 a USD\$300 millones en el 2018. Donde las proyecciones del 2019 se sitúan para el mercado de las clínicas veterinarias, tiendas para mascotas, agro puntos y peluquerías, colegios, guarderías y hoteles para perros y gatos (FENALCO, 2019).

Durante la crisis actual, compañías en este sector como en muchos otros sectores, han tenido que reinventar y rápidamente adaptar sus canales de venta, para unirse o evolucionar con los tiempos y la tecnología. Infortunadamente el gobierno colombiano no permite que las compañías que ofrecen el servicio de pasear perros lo ejerzan. Aunque el sector mascotas ya está activo. Representantes de estos emprendimientos piden luz verde para retomar esta actividad.

Durante el 2017 en Estados Unidos, se gastaron alrededor de USD\$69.000 millones esto en productos y servicios para mascotas especialmente alimentos y cuidados veterinarios. USD\$28.662 millones anuales en ventas de alimento lo sitúan como líder mundial y con más de USD\$46.000 millones lo colocan en el mayor mercado para productos de mascotas en el mundo.

En Colombia, según un estudio realizado por Kantar Worldpanel; en el 2018, el gasto promedio de anual de alimentos para mascotas es de \$166.551 y el consumo se ubica en 34kg.

En Latinoamérica en el año 2017, Colombia se situó en el cuarto lugar en consumo de productos para mascotas, después de Brasil, México y Chile. Donde México alcanza los USD\$1.988 millones en el mercado relacionado con el cuidado animal.

Según ProColombia, las exportaciones de alimentos para animales de compañía han aumentado considerablemente desde el 2015 como quedó sustentado bajo la Tabla 14.

Tabla 14. *Exportaciones de alimento para animales de compañía*

Exportaciones de alimento para animales de compañía				
Año	2015	2016	2017	2018 1er semestre
USD\$ Millones	11.8	17.6	21.6	17.5

Nota: Adaptado de ProColombia (2015).

Las cifras demuestran como poco a poco dejamos de ver a las mascotas como un animal de compañía, para posicionarlo como un integrante más de la familia. Un integrante al cual se le invierte en buena alimentación, vestuarios, juguetes, educación, salud y “day care”, como se ve reflejado en la Figura 9.

Figura 9. *Tarifa de servicios y paseos caninos competencia*

Selección de mascota: **Perro** / **Gato**

Nombre de Mascota:

Raza: Edad: Sexo:

Coberturas:

- ☒ Enfermedad, accidente o cirugías
- ☒ Ayudas diagnósticas
- ☒ Exequias o eutanasia
- ☒ Pérdida de tu mascota

Por un único pago al AÑO de:

COP\$ 341.000 Al año*

Equivale a COP \$28.416 mensual

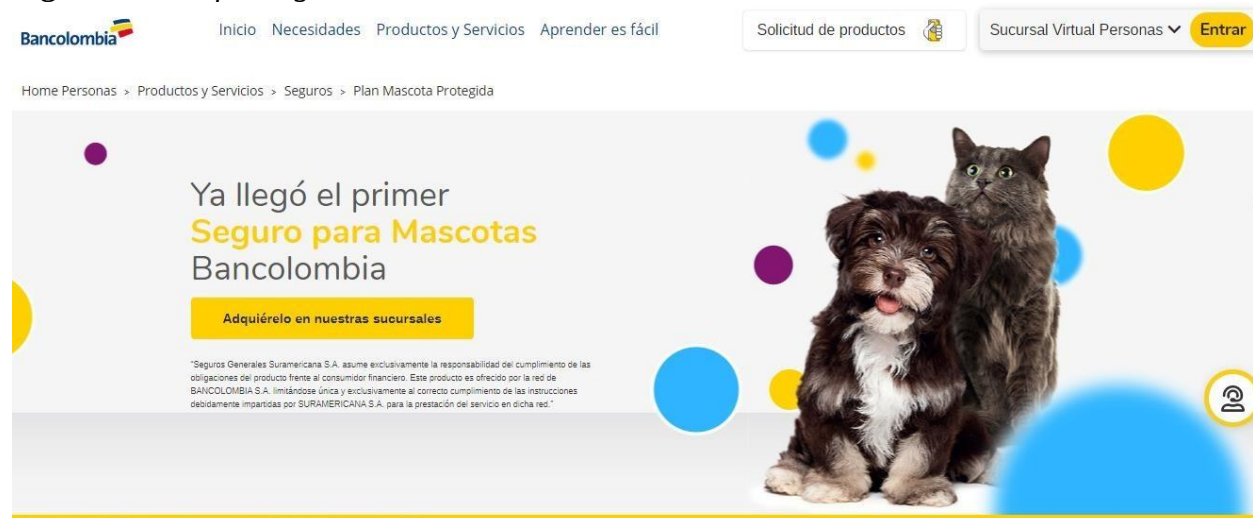
Nota: Tomado de wesura.com

Hay compañías que han visto el potencial de este sector y se han especializado en el bienestar de tu mascota, las agencias de seguros como SURA, entidades financieras como Grupo Bancolombia (2020) y almacenes de cadena como Éxito; crearon pólizas que cubren una variedad de infortunios como:

- Enfermedad, accidente o cirugías
- Ayudas diagnósticas
- Exequias o eutanasia
- Pérdida de tu mascota

Estos servicios pueden costar más de \$300.000 pesos al año para tu perro o más de \$200.000 pesos al año para tu gato como se observa en la Figura 10 y 11.

Figura 10. *Tarifa Asegurabilidad de las mascotas*



The screenshot shows the Bancolombia website interface. At the top, there is a navigation bar with the Bancolombia logo and links for 'Inicio', 'Necesidades', 'Productos y Servicios', and 'Aprender es fácil'. On the right, there are buttons for 'Solicitud de productos' and 'Sucursal Virtual Personas' with an 'Entrar' button. Below the navigation bar, a breadcrumb trail reads 'Home Personas > Productos y Servicios > Seguros > Plan Mascota Protegida'. The main content area features a large banner with the text 'Ya llegó el primer Seguro para Mascotas Bancolombia' and a yellow button that says 'Adquiérela en nuestras sucursales'. To the right of the text is an image of a brown dog and a grey cat. Below the main text, there is a small disclaimer in Spanish: 'Seguros Generales Suramericana S.A. asume exclusivamente la responsabilidad del cumplimiento de las obligaciones del producto frente al consumidor financiero. Este producto es ofrecido por la red de BANCOLOMBIA S.A., limitándose única y exclusivamente al correcto cumplimiento de las instrucciones debidamente impartidas por SURAMERICANA S.A. para la prestación del servicio en dicha red.'

Nota: Tomado de grupobancolombia.com

Figura 11. Seguros Éxito para mascotas

Nota: Tomado de Grupo éxito (2020)

Debido al gran potencial de la industria y a nuevas normas que hoy en día protegen cada vez más el bienestar animal. Se desarrolla una idea de negocio que comprende y encierra todo el ciclo de cuidado de las mascotas. Desde llevarlos a pasear, ofrecer guardería, educación, pólizas de seguros, peluquería y más.

En Colombia podemos identificar los siguientes competidores que se encargan de otorgar algunos servicios para mascotas:

- *Paseaperros.com*

Página web donde se encuentran perfiles de personas paseadoras de perros en todas partes del país, con precios que oscilan entre los \$5.000 y \$20.000 pesos por hora Wakypet – página web y App se enfoca en pasear, prestar servicios veterinarios y ofrecer pólizas de seguro para mascotas, tal y como quedo reflejado en la Figura 12.

Figura 12. Tarifas servicios veterinarios Wakypet



Nota: Tomado de wakypet.com

- Doggywalkerbogota.com

Página web ofrecen servicios de paseadores, niñera, seguro, protección bajo la lluvia y precios desde \$190.000 pesos al mes por 1 hora de paseo hasta \$290.000 al mes por 3 horas de paseo. En el área de Bogotá.

Podemos concluir que este sector se encuentra en apogeo constante, esto gracias a la posición que le damos a las mascotas en la familia y al mercado que diversifica cada opción que encuentra para influenciar al público a gastar.

6.6 Matriz PEYEA

La matriz, PEYEA, observable en la Tabla 15 y Figura 13, permite definir la estrategia a implementar por parte de la organización con el fin de determinar si esta estrategia es la más adecuada de acuerdo con los lineamientos que se representan a partir de dos dimensiones internas

(fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Cada una de las dimensiones posee una calificación con un valor de 1 a 6, donde 1 representa la mejor calificación en valor absoluto y el cálculo de la calificación se establece en promedio por cada dimensión donde se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las Y; por último, se traza un vector del origen al punto encontrado para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia (Ponce, 2007).

De acuerdo con lo anterior, la matriz PEYEA, permite definir qué tipo de estrategia es la más adecuada para implementar por la empresa, de acuerdo con el diagnóstico de estas cuatro dimensiones, distribuida en un esquema de cuatro cuadrantes distribuidos en el plano cartesiano; por lo tanto, se clasifican las estrategias en: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas (Tenesaca, 2016). Por lo tanto, esta matriz se edifica como una valiosa herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Es también conocida como matriz de la posición estratégica y de la evaluación de la acción desarrollándose mediante información combinada del análisis del entorno interno y externo.

Tabla 15. Matriz PEYEA

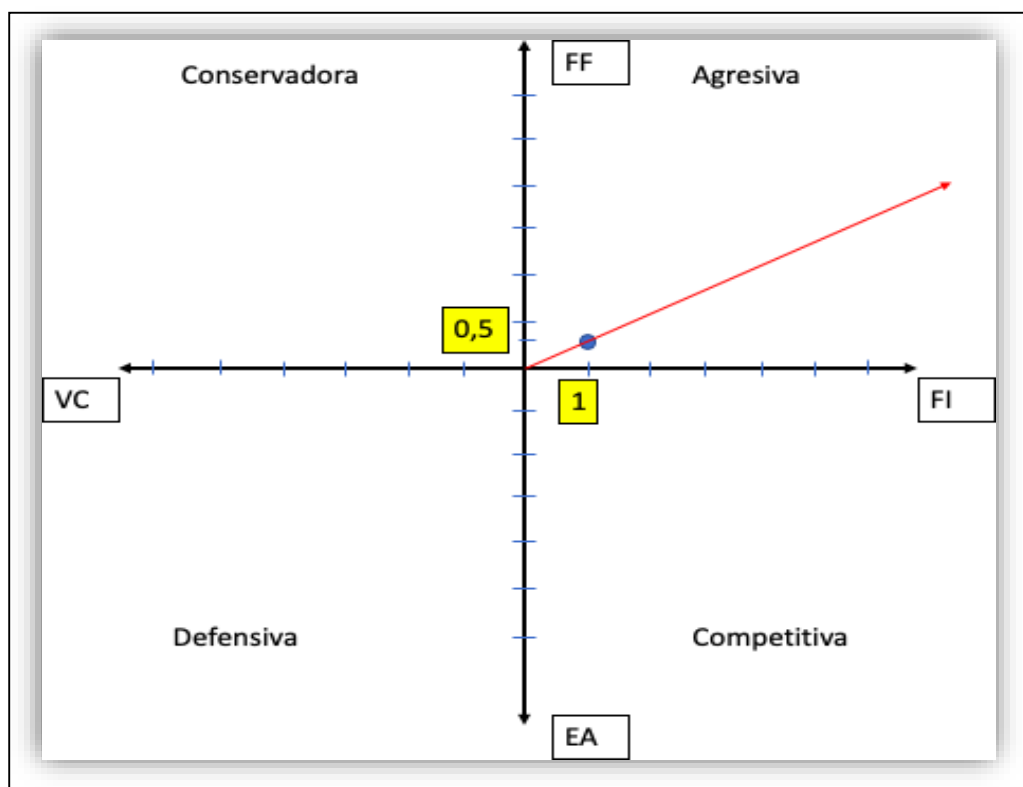
Fuerza Financiera FF		Valor Numérico		
Presupuesto		3	Ministerio del Interior	3
Ingresos		4	PIB	3
Gastos		5	Recursos	2
Salarios		3	Tecnológicos	
Calificación Prom.		3,75	Calificación Prom.	3,25
Fuerza Industria FI		Valor Numérico	Ventaja Competitiva VC	Valor Numérico
Norma	protección	5	Seguridad Cibernética	-3
animal			Flexibilidad Laboral	-1
			Desarrollo	-3
			Tecnológico	

Sentido de		Municipal	
Pertenencia	-2	Desempleo	-4
Calificación Prom.	2,25	Cultura	-3
		Clima	-4
		Calificación Prom.	3,25

Estabilidad Ambiental EA	Valor Numérico
-------------------------------------	-----------------------

Administración -2

Nota: Calificación Promedio = Suma de los valores numéricos / 4 (corresponde al número de ítem)

Figura 13. Representación Gráfica matriz PEYEA

Después de validar y graficar cada una de las diversas variables más influyentes en una Fuerza Financiera, Fuerza de la Industria, Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente, podemos llegar a concluir que las estrategias recomendables para esta novedosa idea de emprendimiento son de tipo Agresivo, analizando la información y calificándola, se tienen como resultado un vector en el cuadrante I del mapa cartesiano de Posición Estratégica, indicando una rápida expansión y crecimiento en el Mercado.

- *Formulación de la estrategia*

De acuerdo con los resultados que se dieron en la matriz PEYEA, es posible establecer una hoja de ruta para el desarrollo de una Estrategia genérica competitiva de la organización. Como se mencionó con antelación, la ubicación de la organización fue en el cuadrante I, que evidencia que se debe tomar una posición agresiva para el mercado, coherente con el planteamiento de la idea de

emprendimiento. Es un mercado nuevo, con muchas oportunidades de desarrollo y con un servicio que de acuerdo con la evaluación del sector está en un constante crecimiento. La informalidad puede llegar afectar la operación, pero apalancándonos en el desarrollo tecnológico del aplicativo y sitio Web, Podremos alcanzar muchos usuarios que el mercado B2B no se logran.

6.7 Análisis de entorno estratégico

6.7.1 *Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).*

Por medio de la Tabla 16 se observa que esta matriz se entra a analizar factores claves que tienen gran influencia en relación al desarrollo y penetración en el mercado, desarrollo de productos o servicios y su integración hacia delante, atrás, horizontal, diversificación y concentración. Permitiendo conocer las estrategias más fuertes en las cuales se ha de concentrar y dirigir sus esfuerzos la organización para alcanzar el éxito propuesto.

Tabla 16. *Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)*

[illegible]

permitido salir a pasear perros como actividad económica.																
No existen normas ni leyes que regulen la labor como paseador de perros en Colombia.	0.03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colombia mantiene tasas de desempleo relativamente altas y en los últimos años se observa una tendencia creciente en este indicador.	0.01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Las veterinarias, alimentación y productos para mascotas son las que mueven este sector.	0.06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo masivo y acelerado de migrantes desde Venezuela.	0.02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
El Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina, reveló que el 50% de los hogares en Colombia no cuenta con conexión a internet y el 38% de las personas no usa la red de redes (La República, 2019).	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	0.24
Muchos “retailers” que deseen vender a través de plataformas de e-commerce de terceros, no logran hacerlo con la eficiencia necesaria, debido a retos tecnológicos que impiden conexión nativa entre sus inventarios y las aplicaciones de terceros (Portafolio, 2019).	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	0.04
El gobierno de Iván Duque presentó un proyecto de decreto para la exploración de los yacimientos no convencionales de petróleo.	0.01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
El plástico de un solo uso al que el mundo había declarado la guerra recobra fuerza a raíz del coronavirus. (El Colombiano, 2020).	0.03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1.00		3.56		4.03		4.18		2.57		2.52		2.55		2.64	

Nota: PTA= P x A.

Esta matriz nos revela las estrategias más fuertes en las cuales se debe enfocar la organización para lograr el éxito del emprendimiento. Los resultados fueron los siguientes:

- Desarrollo del producto 4.18
- Penetración en el mercado 4.0
- Desarrollo del mercado 3.56

6.7.2 *Matriz de perfil competitivo*

Tabla 17. Matriz de Perfil Competitivo

Fortalezas	Peso	OurPaws		Wakypet		Doggy walkerbogota.com	
		Calf.	Pond.	Calf.	Pond.	Calf.	Pond.
La aplicación está diseñada para todos los sistemas operativos, Sin requerimientos complicados para su uso.	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07
OurPaws cuenta con venta de productos como: pañoletas, collares, prendas de vestir canina, insignias, botones, etc.	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03
Todos los paseadores de la organización se encuentran identificados con su respectivo chaleco y su amor a cuidar de los caninos, Son orgullosamente OurPaws.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Se interactúa con los dueños de las mascotas de manera frecuente.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
La empresa reconoce a través de bonificación a los paseadores que cumplen determinadas cantidades de viajes semanalmente.	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
La ejecución de este presupuesto es vigilada por el área financiera y por los entes externos que supervisan las operaciones financieras.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
En los algoritmos de la programación de la aplicación móvil y página de internet se encuentra el espacio con seguridad de datos financieros para pagos con tarjetas débito, crédito y PSE.	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06
Debilidades							
La compañía no cuenta con tienda propia (Física) para la venta de los productos. Todo se realiza por pedidos en la aplicación o por los canales virtuales.	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04
Es un modelo de generación de ingresos adicionales para jóvenes que deseen aprovechar su tiempo libre. No ofrecemos un plan carrera.	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06
Debido a la alta rotación de personal, es difícil llegar en ocasiones a todos los colaboradores con la filosofía empresarial, puntos ciegos de control	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Dentro de la dinámica del negocio existen las horas pico y "horas muertas". Se debe contar con disponibilidad en las mañanas muy temprano y en la noche, después de las jornadas laborales de los dueños de las mascotas.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
La empresa no ha recuperado su inversión totalmente. Los márgenes en el inicio son bajos, y depende mucho del	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18

volumen de ventas que se hagan semanalmente. Etapa de reconocimiento del servicio ofrecido en el mercado							
OurPaws tiene un presupuesto anual para operar inferior, Respecto a sus competidores del mercado a nivel nacional	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
La franquicia para estos sistemas de pagos es de valor elevado y generan un menor margen de rentabilidad, en el inicio.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
El monto mínimo por paseo es de 6.000 pesos, por ende, un cobro con tarjeta de crédito para este tipo de servicio, puede que no sea de tanto valor para el cliente.	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06
La empresa tiene un procedimiento de ejecución de presupuesto para sus gastos semanales y manuales	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06
No existe un procedimiento para obtener ingresos adicionales a los planteados inicialmente	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16
El costo del aplicativo es alto y no se cuenta con un plan de mercadeo para incrementar su descarga.	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07
Se debe establecer un plan de publicidad en redes sociales, con ayuda de <i>influencers</i> reconocidos en el medio, que significa un alto gasto.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
El número de seguidores y reacciones en las redes sociales de la compañía es muy bajo.	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14
	1.00		2.23		3.33		2.27

Nota: Ponderado = Peso x Calificación.

6.8 Análisis estructural

El análisis estructural es una herramienta de estructuración la cual ofrece la posibilidad de entrar a describir un sistema con soporte en una matriz completa que relaciona todos sus elementos constitutivos. A fin de poner de presente la estructura de las diversas relaciones que surgen entre las variables que predominan y caracterizan el sistema estudiado bajo un contexto eminentemente estratégico. Ofreciendo la posibilidad de describir un sistema a través del uso de una matriz que permite interconectar todos los componentes principales a fin de identificar las variables clave y esenciales del sistema.

6.8.1 Diagnóstico e identificación de las variables claves internas y externas

Las variables estratégicas de la Tabla 18, se encuentran debidamente enfocadas en el conocimiento y reconocimiento del sistema objeto de estudio esenciales para la evolución del mismo, por ende, se ahonda en su análisis a través de herramientas idóneas que permiten visualizar la injerencia e importancia de cada una de ellas con relación al escenario interno y externo de la organización, permitiendo demostrar cuales son las variables clave que permitirán cumplir con los objetivos inicialmente señalados.

- *Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo*

Tabla 18. *Listado de variables internas y externas*

N°	Long label	Short label	Theme
1	Publicidad	Publ.	Mercadeo
2	Posicionamiento De Marca	Pos. Marca	Mercadeo
3	Comercialización De Productos	Com.Produ	Mercadeo
4	Aplicación Móvil	App. Móvil	Tecnología
5	Sistema De Pago	Sist.Pago	Tecnología
6	Seguridad Cibernética	Seg.Ciber	Tecnología
7	Flexibilidad Laboral	Flex.Lab	Administrativa
8	Rotación Del Personal	Rot.Per	Administrativa
9	Sentido De Pertenencia	Sent.Per	Administrativa
10	Remuneración	Remu	Administrativa

11	Estabilidad Laboral	Est.Lab	Administrativa
12	Experiencia	Exp	Administrativa
13	Presupuesto	Pres	Financiera
14	Rentabilidad	Rent	Financiera
15	Ingresos	Ing	Financiera
16	Gastos	Gast	Financiera
17	Inversión	Inv	Financiera
18	Ley De Protección Animal	Prot.Ani	
19	Administración Municipal	Admon.Mun	
20	Clima	Clima	
21	Cultura	Cult	
22	Población De Mascotas	Pob.Masc	
23	Poder Adquisitivo	Pod.Adq	
24	Indicadores Económicos Del Sector	Ind.Ec.Sec	
25	Recursos Tecnológicos	Rec.Tecn	
26	Conectividad	Conect	
27	Consumo De La Industria	Cons.Indu	
28	Posicionamiento De Consumo En Latinoamérica	Pos.Co.Lat	
29	Informalidad	Infor	
30	Crisis Global	Cris.Glob	

6.8.2 *Matriz MICMAC*

A través de esta matriz se interrelacionan las diversas variables clave y su influencia interna y externa en la organización, en lo que refiere a retrospectiva, tendencias, actores concernientes, que permite contextualizar a través de un cuadro de doble entrada la influencia que pueden ejercer las variables ubicadas en la fila, sobre las que se encuentran situadas en la columna (Durance y Godet, 2000).

Conforme lo indica Godet por medio de esta matriz MICMAC es posible ahondar en la identificación de variables esencialmente claves a la evolución del sistema, mediante una clasificación directa y una indirecta, para matrices de impactos cruzados, que permite corroborar y maximizar la importancia de ciertas variables directas que juegan un papel principal y prioritario, así como de aquellas indirectas ejercen un rol fundamental pero que la clasificación directa no las ponía de manifiesto (Durance y Godet, 2000).

Godet considera que se deben evacuar dos fases dentro de esta matriz; en primer lugar, la formulación de hipótesis y la elección de expertos y, en segundo lugar, la probabilización de

escenarios de forma racional y objetiva, donde indiscutiblemente la realización de una hipótesis en un horizonte dado constituye un evento y el conjunto hipótesis el marco referencial en el que hay tanto estados posibles. Por ende, es preciso tomar la información inicial (probabilidades brutas individuales y condicionales), la cual es posible transformar bajo (probabilidades de las imágenes o escenarios) para finalmente llegar a una información completa y coherente (probabilidades netas individuales y condicionales) (Durance y Godet, 2000).

Por tal razón los resultados deben reflejarse en un plano en términos de influencia-dependencia, donde el eje de abscisas corresponde a la dependencia (variables excluida y variables resultado) y el de ordenadas a la influencia (variables de entrada y enlace). De allí que el interés de esta matriz y sus variables no es otro que estimular la reflexión de los estrategas de la organización sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Sin embargo, siempre bajo la perspectiva de que tales resultados no pueden tomarse al pie de la letra, sino que requieren de una profunda reflexión colectiva bajo una matriz que sirve para ver la realidad de la organización y del sistema estudiado (Durance y Godet, 2000).

Por lo que a través del software MICMAC se procede a realizar la matriz de influencias directas observada por medio de la Tabla 19, la cual nos permite ahondar en la dinámica global del sistema, donde el nivel de influencias se califica con valores que oscilan entre 0 y 3, a fin de conocer las influencias potenciales o no de las variables analizadas. (0= sin influencia, 1=débil influencia, 2=media o moderada influencia, 3=fuerte influencia, P=potencial influencia).

Tabla 19. Matriz software MICMAC

	1 : PUBL	2 : POS MARCA	3 : COM. PRODU	4 : APP.MOVIL	5 : SIST.PAGO	6 : SEG.CIBER	7 : FLEX.LAB	8 : ROT.PER	9 : SENT.PER	10 : REMU	11 : EST.LAB	12 : EXP	13 : PRES	14 : RENT	15 : ING	16 : GAST	17 : INV	18 : PROT.ANI	19 : ADMÓN MUN	20 : CLIMA	21 : CULT	22 : POB.MASC	23 : POD.ADQ	24 : IND.EC.SEC	25 : REC.TECN	26 : CONECT	27 : CONS.INDU	28 : POS.CO.LAT	29 : INFOR	30 : CRIS.GLOB
1 : PUBL	0	3	2	3	1	1	0	0	1	0	0	0	2	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0
2 : POS.MARCA	3	0	3	2	1	0	0	0	1	0	1	2	1	3	3	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
3 : COM.PRODU	3	3	0	2	2	2	0	0	1	0	0	0	1	3	3	2	2	0	0	0	0	0	1	0	2	2	1	0	0	0
4 : APP.MOVIL	2	2	3	0	2	3	0	0	0	0	0	1	3	2	2	2	1	0	0	0	2	0	0	0	3	3	0	0	0	0
5 : SIST.PAGO	1	1	1	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0
6 : SEG.CIBER	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : FLEX.LAB	1	1	0	0	0	0	0	3	2	2	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : ROT.PER	0	0	0	0	0	0	1	0	3	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : SENT.PER	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : REMU	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : EST.LAB	0	1	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : EXP	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : PRES	3	0	3	3	1	0	0	0	0	3	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : RENT	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : ING	1	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0
16 : GAST	3	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : INV	2	1	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
18 : PROT.ANI	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : ADMON.MUN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : CLIMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : CULT	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
22 : POB.MASC	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : POD.ADQ	0	0	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	1	1	0	0
24 : IND.EC.SEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
25 : REC.TECN	2	2	3	3	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0
26 : CONECT	1	1	1	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	2
27 : CONS.INDU	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
28 : POS.CO.LAT	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
29 : INFOR	2	2	1	0	0	0	1	1	0	0	3	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	3	1	0	0	1	0	0	3
30 : CRIS.GLOB	1	1	3	2	1	1	2	1	0	1	3	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	3	3	2	3	3	3	3	1	0

Nota: La tabla evidencia las variables internas y externas y su respectivo valor.

Tabla 20. Características de la matriz

Indicator	Value
Matrix size	30
Number of iterations	2
Number of zeros	668
Number of ones	122
Number of twos	61
Number of threes	49
Number of P	0
Total	232
Fillrate	25.77778%

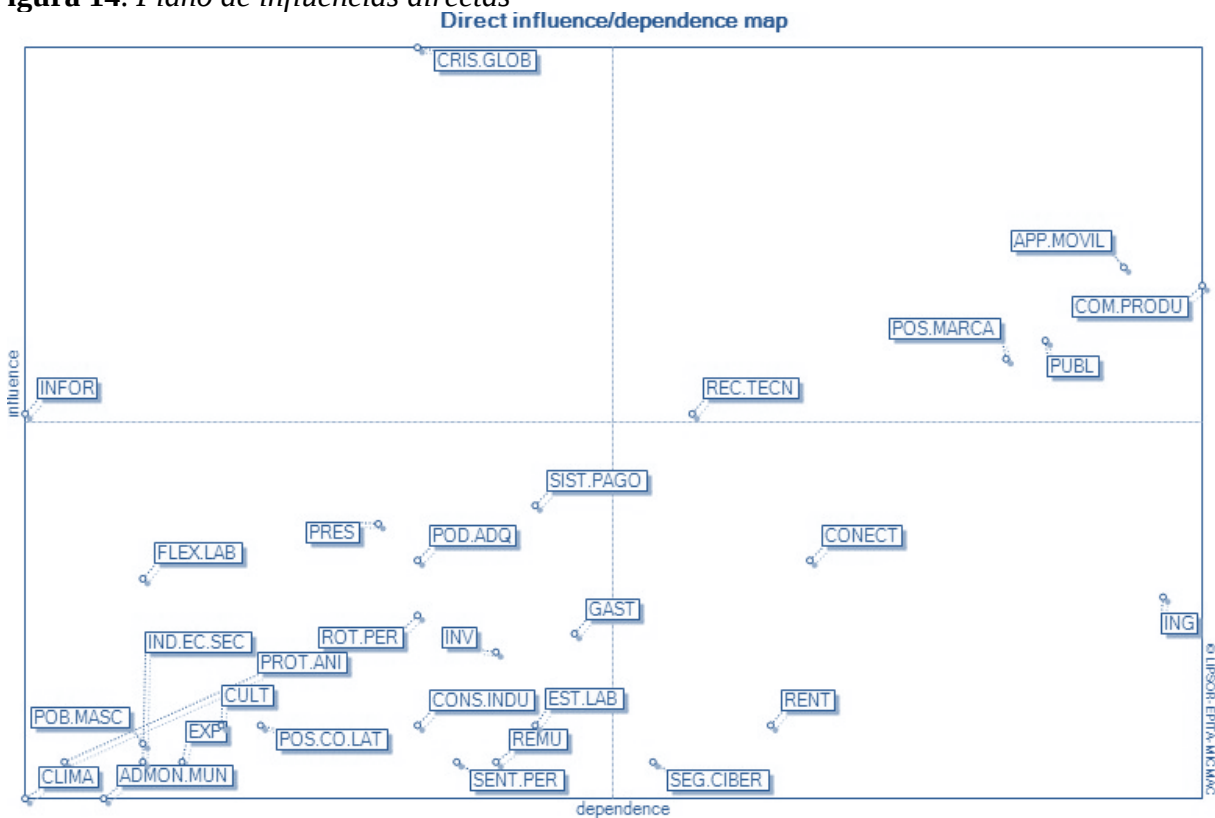
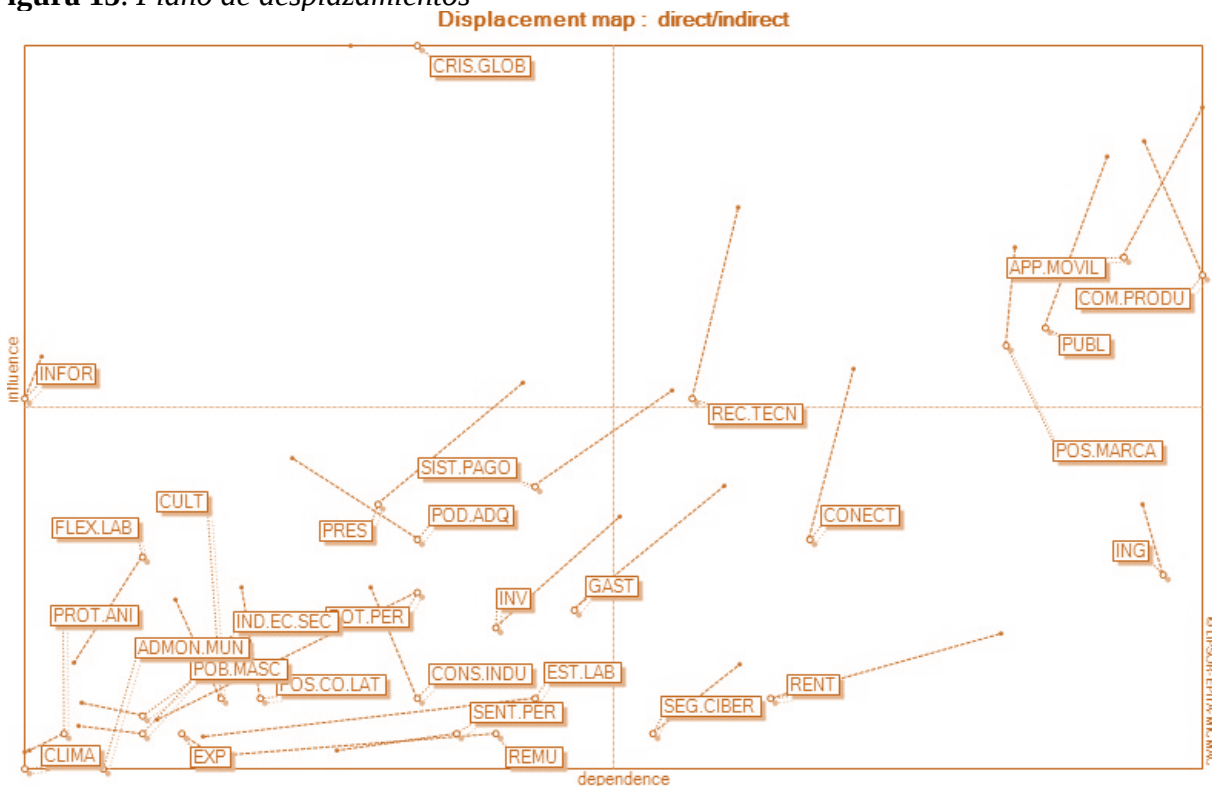
Figura 14. Plano de influencias directas

Figura 15. Plano de desplazamientos

- Listado de variables estratégicas

Tabla 21. Descripción de variables estratégicas

N°	Variable estratégica
1	Aplicación móvil
2	Comercialización del producto
3	Publicidad
4	Posicionamiento de marca
5	Recursos tecnológicos
6	Conectividad

Por lo anterior las variables más representativas y estratégicas que muestra el análisis de la matriz MICMAC son: la aplicación móvil, comercialización del producto, publicidad, posicionamiento de marca, recursos tecnológicos y conectividad, todas y cada una de ellas necesarias e indispensables tratándose de un proyecto de emprendimiento que involucra no solo una novedosa y estratégica idea de negocio, sino tecnologías de la información y la comunicación

tan ineludibles en la era actual, donde la innovación digital ha dejado de ser una simple opción, para pasar a convertirse en el eje actual de la economía a nivel mundial. Siendo preciso exaltar la importancia de cada una de ellas:

- *Aplicación Móvil*

Se requiere de una moderna aplicación que marque la tendencia de consumo en la actualidad en lo que a mascotas se refiere y a la demanda de nuevos servicios que permitan suplir adecuadamente las necesidades de cada consumidor o cliente. Es por esta razón que esta app es realmente representativa y de gran importancia en medio de una era marcada por la influencia digital.

- *Comercialización del producto*

Esta variable se convierte en eje fundamental del emprendimiento por cuanto en la medida en que se analicen y pongan en funcionamiento los medios idóneos para dar no solo a conocer los servicios y productos que ofrece la organización, sino para lograr su eficiente comercialización, se podrá tener cada vez mayor número de clientes fidelizados, los cuales irán aumentando a medida en que los canales a través de los cuales se ofrece y redes sociales tengan mayores seguidores que den fe del excelente servicio que se presta.

- *Publicidad*

Variable imprescindible para lograr el éxito del proyecto, por cuanto de ella depende en gran parte que la organización se dé a conocer, proyecte una excelente imagen corporativa y se consolide como la empresa líder del sector en el tiempo esperado. Razón por la cual se debe contar con un excelente plan de marketing que permita llegar a diversos sectores de la población que se interesen por el innovador portafolio de servicios que ofrece la organización.

- *Posicionamiento de marca*

Esta variable cobra gran importancia una vez logra consolidarse el emprendimiento y puesto en marcha el mismo, toda vez que lograra posicionar la marca por medio de la excelencia en el servicio, el personal cualificado con que cuenta, la variedad de opciones y paquetes que ofrece los cuales se adaptan a las diversas necesidades del propietario de la mascota, la disponibilidad de horarios, la inmediatez del servicio, la confiabilidad que ofrece, le permitirán forjar una cultura corporativa actual y comprometida con el bienestar animal y el cuidado del medio ambiente bajo la cual lograra posicionarse fácil y rápidamente.

- *Recursos tecnológicos*

Sin duda alguna una variable que guarda estrecha relación con el emprendimiento, toda vez que el mismo se soporta sobre recursos tecnológicos, causando un gran impacto en el entorno el cual demanda servicios a los cuales se pueda acceder fácilmente y sin necesidad de tener que desplazarse el cliente a ninguna oficina o dependencia, sino que desde la comodidad de su hogar podrá en tan solo uno segundos programar el servicio que desee, con la garantía de recibir una atención que le permitirá satisfacer sus expectativas y las necesidades de su mascota, todo gracias a las nuevas tecnologías.

- *Conectividad*

Variable imprescindible para poder llevar al éxito un proyecto de esta magnitud, toda vez que al tratarse de una app demanda una excelente conectividad que le permitirá lograr mayor numero suscriptores a medida que se va expandiendo la cobertura de la red de internet.

Por lo que, en consecuencia se requiere tener la posibilidad de contar con un escenario a través del cual cobren importancia todas y cada una de las variables enunciadas con antelación, a fin de poder lograr las metas y objetivos inicialmente propuestos dentro del horizonte de tiempo dispuesto para ello.

6.9 Diseño, construcción y descripción de los escenarios

6.9.1 *Software SMIC*

Según Godet el SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), permite determinar las probabilidades o posibilidades simples y condicionadas de factibles hipótesis o eventos, así como las de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis. El objetivo de este método no radica tan solo en hacer destacar los escenarios más probables, sino que permite así mismo examinar las diversas combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori, partiendo de informaciones suministradas por expertos, donde N (hipótesis) posibilita a elegir entre las N (posibles) como un juego de hipótesis. A fin de ahondar en los futuros más posibles o probables que serán recogidos a través del método de los escenarios (Durance y Godet, 2000).

Por medio de la planificación estratégica por escenarios la prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundándose en las organizaciones, con la finalidad de proponer orientaciones y acciones estratégicas soportadas sobre las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial. De allí que la relación entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación más cercana a través del método de escenarios y árboles de competencias (Durance y Godet, 2000).

Permitiendo consolidar el espacio morfológico, conformado por todas las combinaciones posibles resultantes de la descomposición del sistema y de la formulación de hipótesis de cada uno de los subsistemas, permitiendo identificar soluciones teóricas posibles y la selección de los escenarios más probables, definiendo de esta forma el abanico de los futuros posibles. Donde la

encadenación bajo la cual se asocia una hipótesis de cada una de las cuestiones no es otra cosa que un escenario, pero un escenario no debe ser entendido como una realidad futura, sino como un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. Donde el espacio morfológico define muy específicamente los futuros posibles, los cuales han de ser analizados con coherencia, pertinencia, importancia, transparencia y verosimilitud. (Durance y Godet, 2000).

En este aparte se seleccionan las variables estratégicas arrojadas por el software MICMAC, creando hipótesis y asignando objetivos para cada una de ellas. Las variables estratégicas escogidas como lo muestra la tabla anterior incluyen 4 variables internas y 2 variables externas. Estas variables con sus respectivas hipótesis y objetivos se les dará una calificación la cual está a cargo de un grupo de expertos a los cuales llamamos “*Panel de asesores*”. Este panel de asesores cuenta con 2 estudiantes integrantes del módulo de Planeación y Prospectiva de la Maestría en Administración, 3 médicos veterinarios con una larga trayectoria y 1 especialista en internacionalización empresarial, marketing y procesos comerciales.

El resultado de estas calificaciones a través del Software SMIC, nos mostrara los escenarios posibles ya sean optimistas o pesimistas edificados bajo e estas hipótesis, debidamente analizados y realizados por expertos. Observándose como a través de la Tabla 24 se observan las diversas probabilidades de escenarios en forma de matriz, teniendo en cuenta que para analizar el futuro se hace necesaria la construcción de diversos escenarios, a través de los cuales es factible observar las problemáticas, amenazas u oportunidades que estas eventualidades pueden representar, bajo la descripción de tendencias y eventos que pueden ocurrir, revistiendo gran importancia toda vez que permiten profundizar en el conocimiento del sistema analizado.

Tabla 22. Variables, hipótesis y objetivos

Ítem	Título largo	Título Corto	Descripción
1	Aplicación móvil	App móvil	¿Qué tan probable es que la aplicación móvil alcance los 60.000 usuarios registrados en área de Bucaramanga para el año 2025? Lograr 60.000 de usuarios registrados en el área de Bucaramanga para el año 2025. Lo cual se obtendrá gracias a un grupo estratégico de publicidad que se contratara para que maneje a través de un completo plan de marketing mix una serie de estrategias publicitarias que harán que la organización alcance los objetivos proyectados para 2025.
2	Comercialización del producto	Com. Produ.	¿Qué tan probable es que los productos de OurPaws se encuentren en tiendas locales y distribuidoras regionales para el 2025? Lo cual generaría un incremento en ventas del servicio de paseadores en un 20%. Lograr que los productos de OurPaws se encuentren en tiendas locales y distribuidoras regionales para el 2025. Logrando generar un incremento en ventas del servicio de paseadores en un 20% y ampliando el portafolio de servicios a fin de cubrir las expectativas, necesidades, preferencias y gustos de los diversos clientes.
3	Publicidad	Publ.	¿Qué tan probable es que OurPaws alcance la cifra de 500 mil seguidores en Instagram, para convertirse en una plataforma impulsadora de productos de la industria de mascotas? Lograr que OurPaws alcance la cifra de 500 mil seguidores en Instagram, para convertirse en una plataforma impulsadora de productos de la industria de mascotas. Para lo cual la firma contara con la ayuda de <i>influencers</i> reconocidos en el medio para lograr esta meta a 2025.
4	Posicionamiento de marca	Pos. Marca	¿Qué tan probable es que OurPaws se posicione como la marca líder en el <i>Top of mind</i> en los servicios de bienestar de las mascotas para el año 2025? Lograr que OurPaws se posicione como la marca líder en el <i>Top of mind</i> en los servicios de bienestar de las mascotas para el año 2025. Año tras año se ira consolidando la organización bajo un excelente servicio, de calidad, con valor agregado, personalizado, con personal altamente calificado para estas labores y que ama a los animales, con diversas opciones y planes a los cuales podrá acceder el cliente dependiendo de sus necesidades, con GPS del paseador a través del cual podrán monitorear el recorrido de sus mascotas y acceder a fotos y videos durante el mismo. Todo ello a través de un servicio integral y holístico que de forma eficiente proporcione diversas alternativas y una variada gama de productos para sus mascotas en lo que respecta a prendas de vestir y otros artículos.
5	Recursos tecnológicos	Rec. Tecn.	¿Qué tan probable es que el indicador de tener un celular inteligente aumente del 71,2% al 86,2% para el año 2025? Evidentemente esta cifra cada vez ira más en aumento, atendiendo a que la tecnología y un celular inteligente son más que útiles, necesarios en la actualidad, por lo que las cifras incrementaran año tras año.
6	Conectividad	Conect.	¿Qué tan probable es que la conectividad del servicio de internet incremente del 50% al 70% de cobertura en la población colombiana para el 2025? Lograr un incremento del 20% en la cobertura del servicio de conectividad de internet en la población colombiana para el 2025 es también un planteamiento acertado por cuanto evidentemente cada día las personas acceden más y más al servicio de internet por cuanto necesitan estar interconectados permanentemente.

Tabla 23. *Perfil de los expertos*

Nombre	Profesión	Cargo	Trayectoria
Giselle Hernández Reyes	Negocios Internacionales	Estudiante MBA	
Álvaro Díaz	Negocios Internacionales	Estudiante MBA	
Andrés Garzón	Médico Veterinario	Petsur	8
Mario Rincón	Médico Veterinario	El Vaquero	8
Luis Pinzón	Médico Veterinario	San Martín	6
Andrés L. Trillos Celis	Administrados de Empresas	Director/Consultor Centro de Consultoría Empresarial USTA especializado en internacionalización empresarial, marketing y procesos comerciales.	10

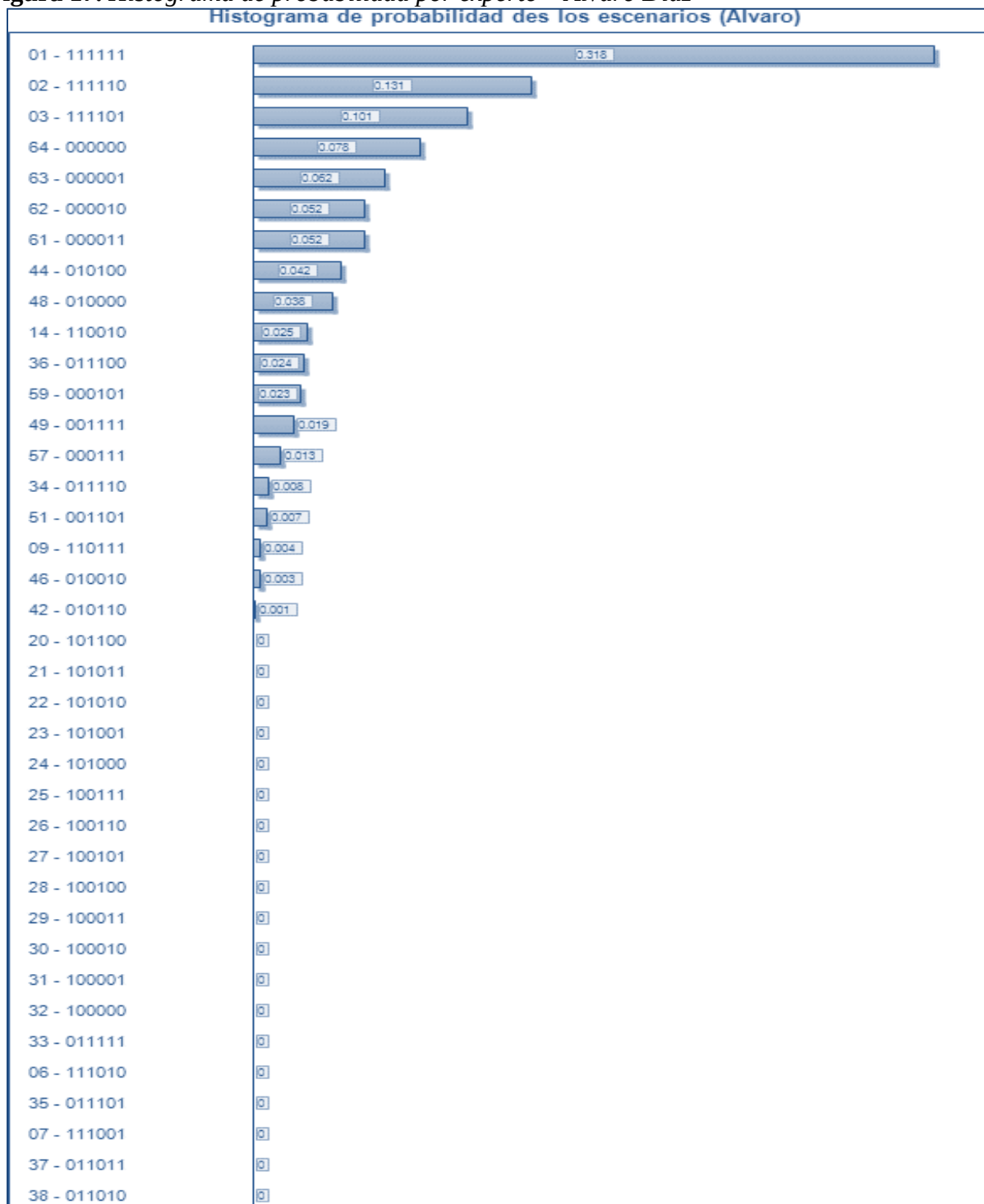
Nota: Trayectoria= Años experiencia.

- *Presentación de escenarios probables* (Escenarios por grupo-resultado, en histograma del software).

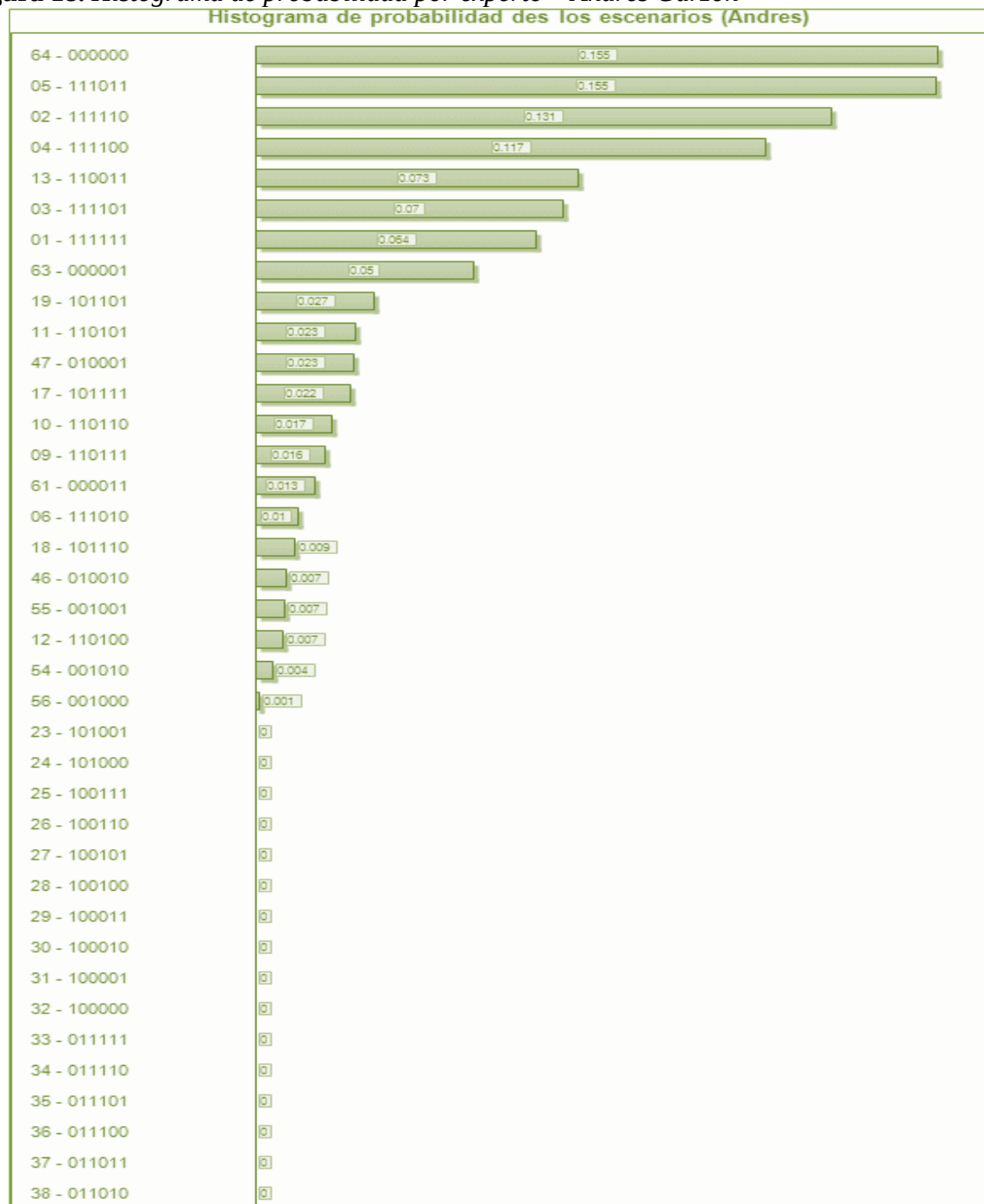
A continuación, se presentan los diferentes escenarios creados por cada uno de los expertos y en conjunto como un grupo de expertos a través de las Figuras 16 a 22 y Tablas 24, 25 y 26.

Figura 16. *Histograma de probabilidad por experto – Giselle Hernández Reyes.*

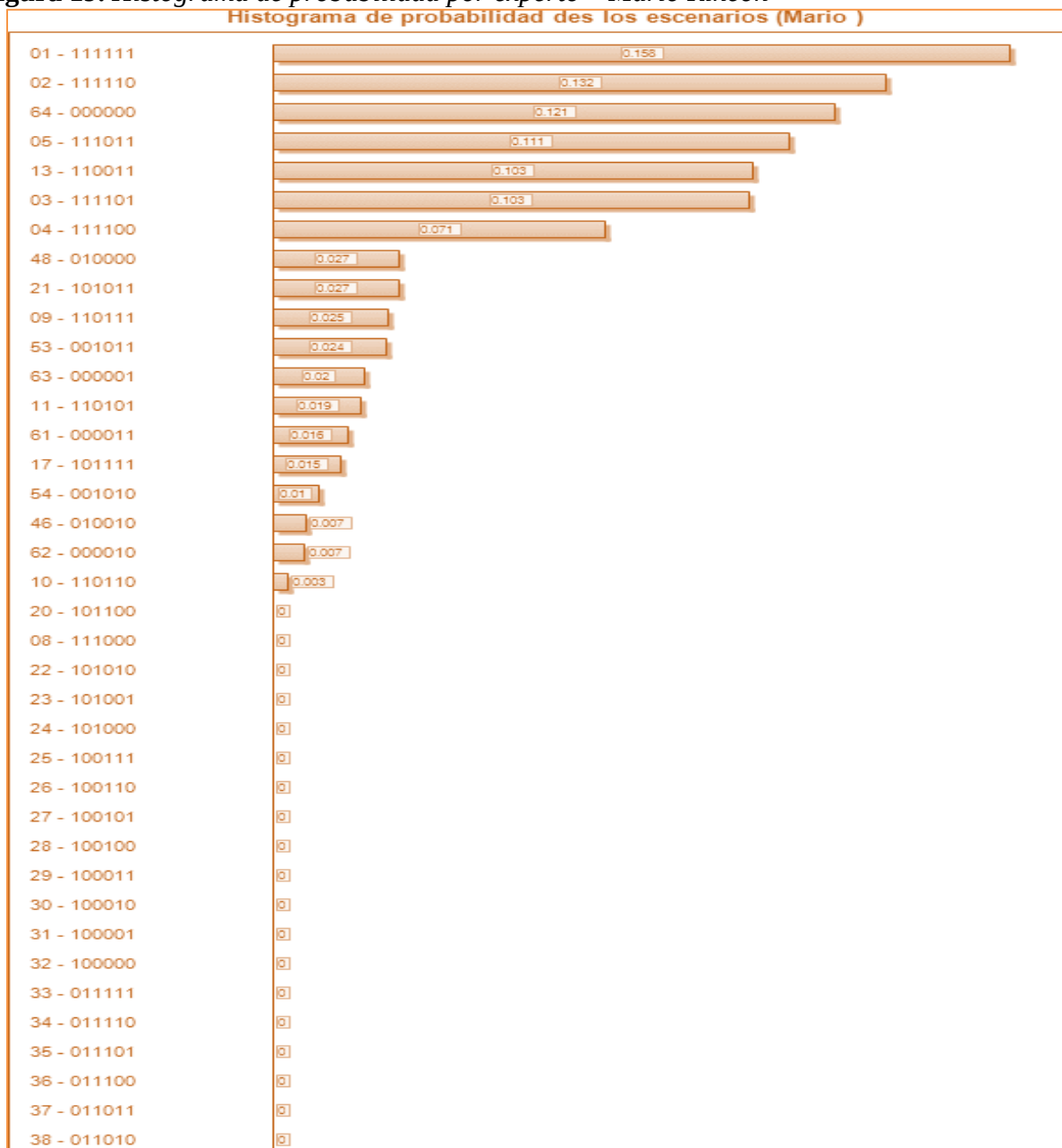
En el primer y segundo escenario que muestra el histograma es bastante positivo, destacando que 5 de las 6 hipótesis son probables y con un peso respectivamente de 0.203 y 0.192.

Figura 17. *Histograma de probabilidad por experto – Álvaro Díaz*

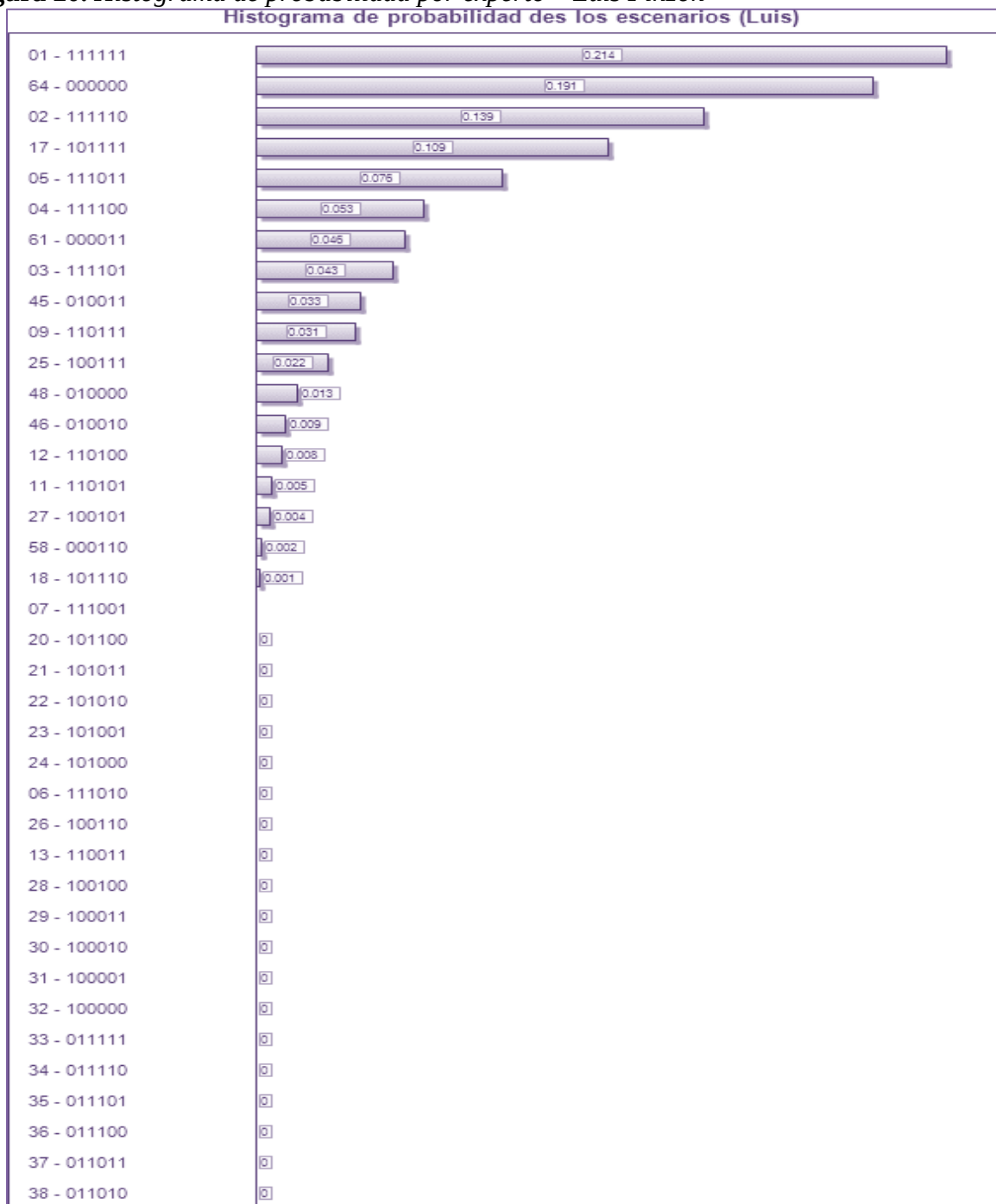
Este histograma revela unos escenarios bastante positivos. Su primer escenario muestra un peso bastante alto de probabilidad de todas las hipótesis de 0.318.

Figura 18. *Histograma de probabilidad por experto – Andrés Garzón*

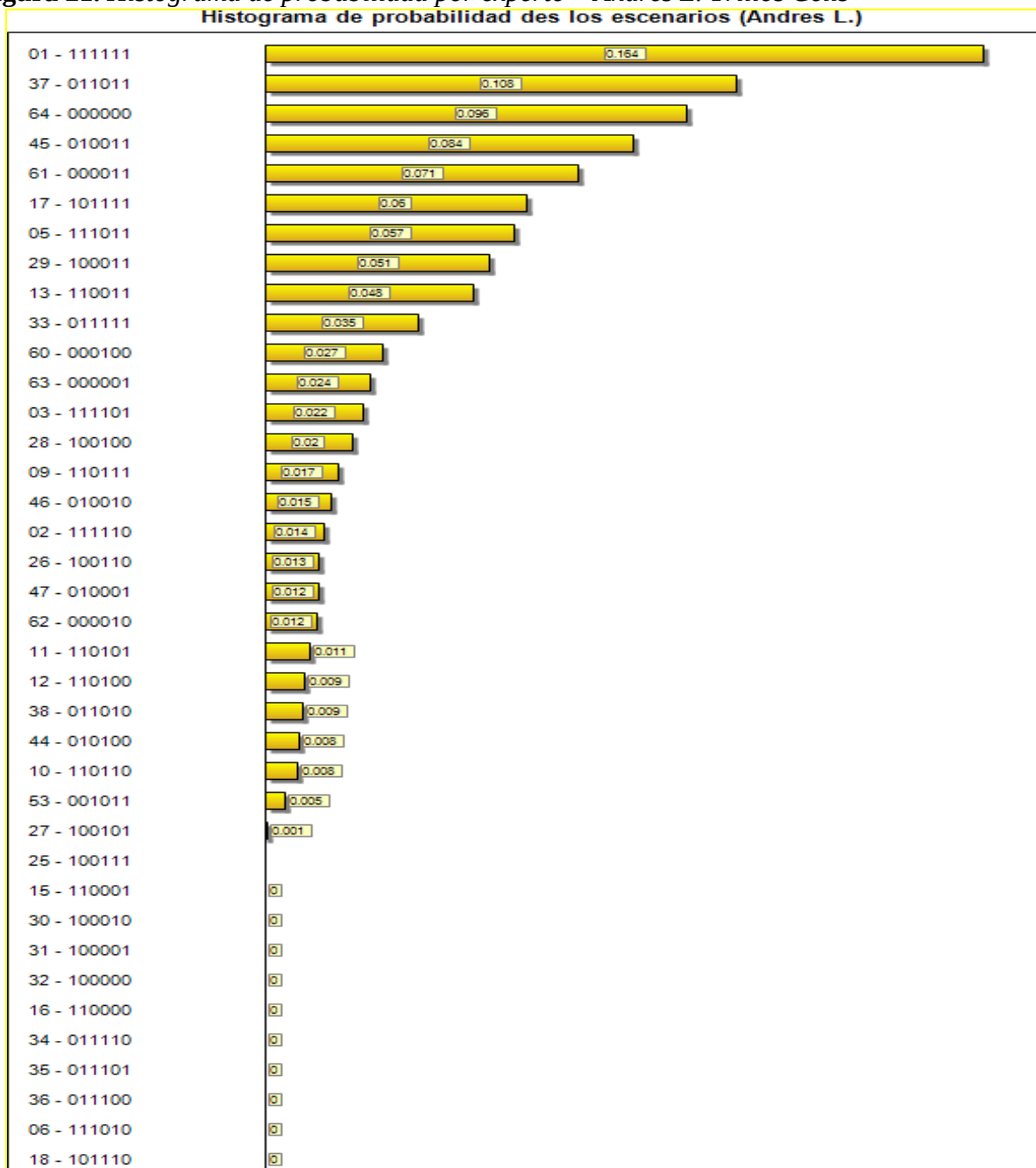
Observamos dos escenarios con un mismo peso de 0.155, un escenario completamente pesimista seguido de un escenario optimista, destacando que en estos 2 escenarios la hipótesis número 5 no es probable.

Figura 19. *Histograma de probabilidad por experto – Mario Rincón*

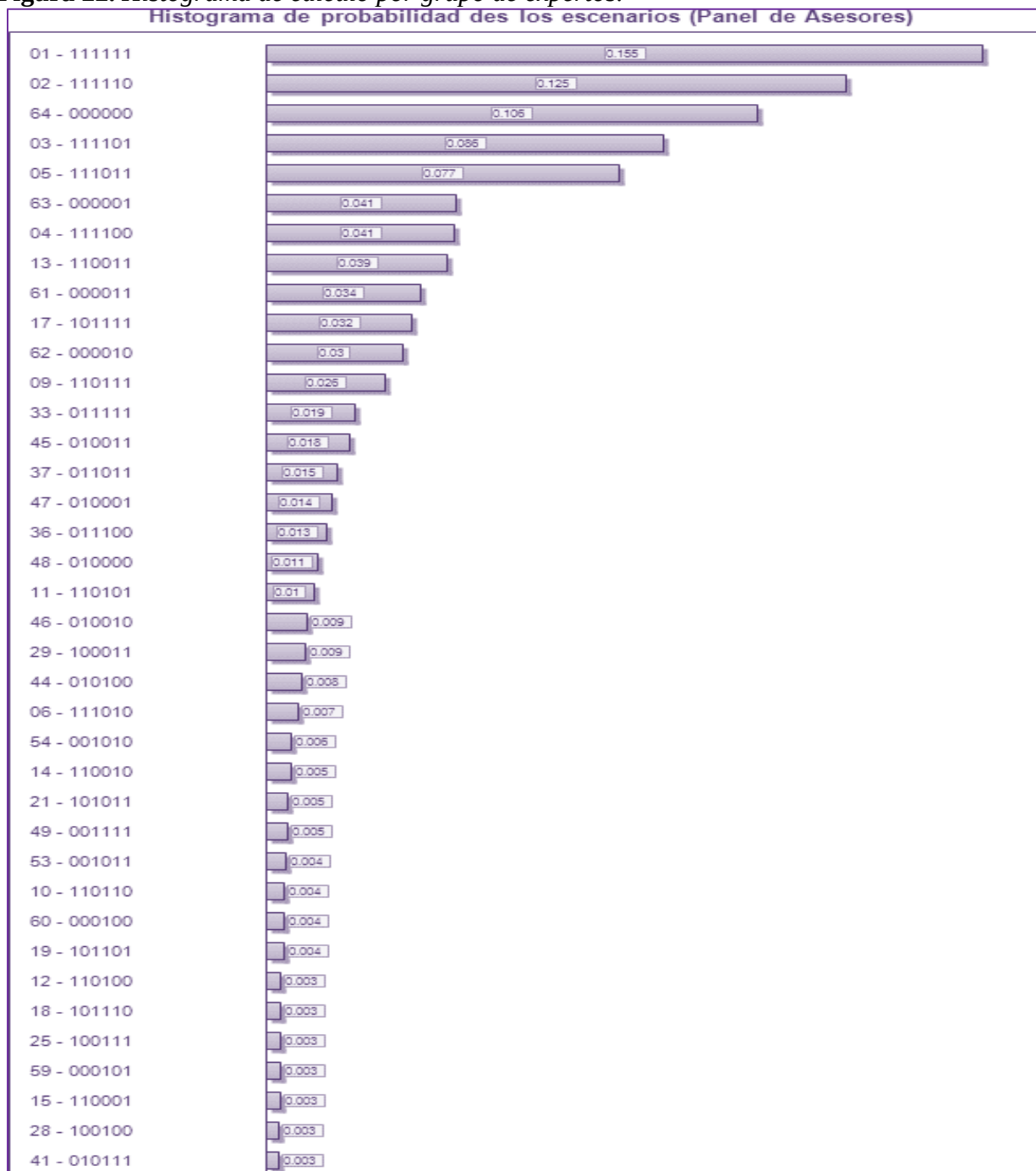
Los escenarios optimistas de este histograma se repiten con un peso de 0.158 y 0.132 destacando que en el segundo escenario la hipótesis 6 no es probable.

Figura 20. *Histograma de probabilidad por experto – Luis Pinzón*

Se tienen 2 escenarios opuestos el primero optimista con un peso de 0.214 y escenario pesimista con peso de 0.191 a los cuales le siguen otros escenarios más optimistas.

Figura 21. *Histograma de probabilidad por experto – Andrés L. Trillos Celis*

Con una probabilidad de 0.154 este histograma, revela un escenario muy optimista para las hipótesis planteadas.

Figura 22. *Histograma de cálculo por grupo de expertos.*

El siguiente histograma nos muestra todos los posibles escenarios en relación a las calificaciones asignadas. De este histograma escogemos 4 escenarios para hacer el respectivo análisis.

Tabla 24. Probabilidades de escenarios en forma matriz

	Giselle	Álvaro	Andrés L.	Andrés	Luis	Pedro	Panel de Asesor	Espacio Morfológico
01 -111111	0	0.318	0.164	0.064	0.214	0.158	0.155	0.155
02 -111110	0.203	0.131	0.014	0.131	0.139	0.132	0.125	0.28
64 -000000	0.001	0.078	0.096	0.155	0.191	0.121	0.106	0.386
03 -111101	0.192	0.101	0.022	0.07	0.043	0.103	0.086	0.472
05 -111011	0.087	0	0.057	0.155	0.076	0.111	0.077	0.549
04 -111100	0	0	0	0.117	0.053	0.071	0.041	0.59
63 -000001	0.098	0.062	0.024	0.05	0	0.02	0.041	0.63
13 -110011	0.006	0	0.048	0.073	0	0.103	0.039	0.67
61 -000011	0	0.052	0.071	0.013	0.046	0.016	0.034	0.704
17 -101111	0	0	0.06	0.022	0.109	0.015	0.032	0.736
62 -000010	0.136	0.052	0.012	0	0	0.007	0.03	0.766
09 -110111	0.022	0.004	0.017	0.016	0.031	0.025	0.026	0.792
33 -011111	0	0	0.035	0	0	0	0.019	0.811
45 -010011	0	0	0.084	0	0.033	0	0.018	0.829
37 -011011	0	0	0.108	0	0	0	0.015	0.844
47 -010001	0.066	0	0.012	0.023	0	0	0.014	0.858
36 -011100	0.07	0.024	0	0	0	0	0.013	0.871
48 -010000	0	0.038	0	0	0.013	0.027	0.011	0.882
11 -110101	0.014	0	0.011	0.023	0.005	0.019	0.01	0.892
29 -100011	0.005	0	0.051	0	0	0	0.009	0.901
46 -010010	0.02	0.003	0.015	0.007	0.009	0.007	0.009	0.91
44 -010100	0.006	0.042	0.008	0	0	0	0.008	0.918
06 -111010	0.021	0	0	0.01	0	0	0.007	0.925
54 -001010	0.027	0	0	0.004	0	0.01	0.006	0.931
14 -110010	0	0.025	0	0	0	0	0.005	0.936
21 -101011	0.007	0	0	0	0	0.027	0.005	0.941
49 -001111	0	0.019	0	0	0	0	0.005	0.946
10 -110110	0	0	0.008	0.017	0	0.003	0.004	0.95
19 -101101	0	0	0	0.027	0	0	0.004	0.954
53 -001011	0	0	0.005	0	0	0.024	0.004	0.958
60 -000100	0	0	0.027	0	0	0	0.004	0.962
12 -110100	0	0	0.009	0.007	0.008	0	0.003	0.965
15 -110001	0	0	0	0	0	0	0.003	0.968
18 -101110	0	0	0	0.009	0.001	0	0.003	0.971
25 -100111	0	0	0	0	0.022	0	0.003	0.974
28 -100100	0	0	0.02	0	0	0	0.003	0.977
41 -010111	0	0	0	0	0	0	0.003	0.98
59 -000101	0	0.023	0	0	0	0	0.003	0.983
08 -111000	0	0	0	0	0	0	0.002	0.985
26 -100110	0	0	0.013	0	0	0	0.002	0.987
35 -011101	0	0	0	0	0	0	0.002	0.989
38 -011010	0.002	0	0.009	0	0	0	0.002	0.991
40 -011000	0.017	0	0	0	0	0	0.002	0.993
57 -000111	0	0.013	0	0	0	0	0.002	0.995
27 -100101	0	0	0.001	0	0.004	0	0.001	0.996
34 -011110	0	0.008	0	0	0	0	0.001	0.997
51 -001101	0	0.007	0	0	0	0	0.001	0.998

	Giselle	Álvaro	Andrés L.	Andrés	Luis	Pedro	Panel de Asesor	Espacio Morfológico
20 -101100	0	0	0	0	0	0	0	0.999
22 -101010	0	0	0	0	0	0	0	0.999
23 -101001	0	0	0	0	0	0	0	0.999
24 -101000	0	0	0	0	0	0	0	0.999
30 -100010	0	0	0	0	0	0	0	0.999
31 -100001	0	0	0	0	0	0	0	0.999
32 -100000	0	0	0	0	0	0	0	0.999
39 -011001	0	0	0	0	0	0	0	0.999
42 -010110	0	0.001	0	0	0	0	0	0.999
43 -010101	0	0	0	0	0	0	0	0.999
50 -001110	0	0	0	0	0	0	0	0.999
52 -001100	0	0	0	0	0	0	0	0.999
56 -001000	0	0	0	0.001	0	0	0	0.999
58 -000110	0	0	0	0	0.002	0	0	0.999

Tabla 25. Escenarios más probables

	Giselle	Álvaro	Andrés L.	Andrés	Luis	Pedro	Panel de Asesor	Probabilidad acumulada
01 - 111111	0	0.318	0.164	0.064	0.214	0.158	0.155	0.155
02 - 111110	0.203	0.131	0.014	0.131	0.139	0.132	0.125	0.28
64 - 000000	0.001	0.078	0.096	0.155	0.191	0.121	0.106	0.386
03 - 111101	0.192	0.101	0.022	0.07	0.043	0.103	0.086	0.472

Tabla 26. Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable

Escenario	Nombre	Descripción
01-111111	Win-Win	Se ha logrado la meta del año 2025. Logramos 60.000 usuarios registrados en la app, los clientes encontraran productos de OurPaws en tiendas locales y distribuidoras de la región, el Instagram cuenta con 500K seguidores, siendo líderes en servicio de bienestar de las mascotas y a través de alianzas estratégicas y actores sociales incrementando los indicadores de cobertura y posesión de celular.
02-111110	No	El objetivo que indica el crecimiento del indicador de conectividad y cobertura para Colombia, no se logró. Esta variable es carácter externo y las estrategias planteadas con el gobierno para ampliar cobertura no se realizaron.
64-000000	Do Better	Ninguno de los objetivos se realizó y las estrategias que se implementaron fueron obsoletas y nada efectivas. Debido a esto se debe reestructurar la idea de negocio, mejorando los objetivos y creando mejores estrategias.
03-111101	No Phone	El desarrollo de campañas de sensibilización y apoyo para obtener un teléfono celular inteligente como una herramienta básica en momentos de pandemia no dieron frutos y el incremento que se tenía estipulado para este indicador no se logró.

- En lo que refiere al primer escenario 01-111111 denominado (Win-Win) con probabilidad acumulada de 0.155

Se observa que es posible lograr los objetivos inicialmente propuestos, teniendo en cuenta que en lo que refiere a la aplicación móvil es factible alcanzar los usuarios proyectados, la comercialización del producto se expandirá no solo a través de la app, sino por medio de diversos puntos y tiendas ubicadas en sitios estratégicos de la región, en lo que refiere a la publicidad la misma se alcanzara gracias a la cantidad de seguidores en Instagram y redes sociales, que permitirán incrementar los indicadores de cobertura y posicionamiento de la marca por medio de los recursos tecnológicos y la conectividad.

- *Con relación al siguiente escenario 02-111110 designado (No), con probabilidad acumulada de 0.28*

Se vislumbra que si bien es cierto es posible cumplir y alcanzar algunos de los objetivos previamente definidos, otros no, toda vez que no es posible alcanzar el indicador de conectividad y cobertura para Colombia, teniendo en cuenta que, al tratarse de una variable externa, la misma depende de otros factores en este caso de las prerrogativas del gobierno para ampliar la cobertura, lo que no fue posible lograr.

- *Referente al escenario 64-000000 mencionado (Do Better)*

Bajo este escenario no es posible cumplir con ninguno de los objetivos, por cuanto las estrategias formuladas emergen como obsoletas, ineficientes, ineficaces e inútiles, considerando que se debe reestructurar por completo el emprendimiento, enfocando nuevamente los objetivos y mejorando el planteamiento de asertivas estratégicas que permitan cumplir con las metas fijadas.

- *En lo que concierne al último escenario 03-111101 determinado como (No phone), con probabilidad acumulada de 0.472*

Se observa que atendiendo a la actual situación de pandemia no fue posible lograr el cumplimiento de los objetivos por cuanto pese al desarrollo de campañas de sensibilización y

apoyo para obtener un teléfono celular inteligente, esta estrategia no funciono como se esperaba y por ende no se logró incrementar el número de usuarios.

- *El escenario deseable de la organización*

Creando la aplicación con contenido apto para todos, interactivo para el cuidado de las mascotas, de forma gratuita, haciendo lo posible por reducir el maltrato animal. Estandarizando precios, creando canales de distribución directa y virtuales que muestren las promociones en la prestación de servicio. con una amplia selección de proveedores, donde podamos asegurar el cuidado de la mascota y de la marca por el alto grado de compromiso de todos y cada uno de los colaboradores y la capacitación y cualificación que poseen. Creando contenido frecuente e interesante con tips para el cuidado de tu mascota, con el apoyo de *influencers* que se preocupen por el bienestar de sus mascotas fomentando una cultura de consumo responsable y de fidelización para todos los clientes como es posible verlo a través de la Tabla 27.

Tabla 27. *Clasificación de eventos probables según grado de probabilidad*

Escenarios	Probabilidades	Nombre	Evento muy improbable	Evento improbable	Existe duda	Evento probable	Evento muy probable
			0.10 a 0.39	0.40 a 0.49	0.51 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 a 0.90
01 -111111	0.155	Win-Win	X				
02 -111110	0.125	No Connect	X				
64 -000000	0.106	Do Better	X				
03 -111101	0.086	No Phone	X				

6.10 Análisis de actores sociales

En primer lugar, es preciso entender que los actores son todas aquellas personas o grupos que pueden llegar a influir significativamente sobre el sistema mediante la toma de decisiones o

realización de proyectos. Como gestores, beneficiarios, interesados u observadores de desarrollo, pueden pertenecer a cuatro grandes grupos:

- El poder: Conformado por organismos o autoridades estatales
- La producción: Servicios financieros u otras entidades
- El saber: Constituido por entidades que generan conocimiento.
- La comunidad: Beneficiarios de los servicios o productos.

Este análisis comporta una gran relevancia para este trabajo toda vez que permite definir bajo la comprensión del sistema estudiado, como confluyen intereses de diversos actores sociales que se encuentran de alguna forma interesados en el sistema, de allí que se torna necesario identificar y analizarlos para establecer y evaluar sus intereses en la organización, a efectos de establecer si sus intereses son favorables o desfavorables a los objetivos organizacionales, lo que permitirá comprender el complejo y cambiante entorno empresarial para aprender a manejar asertivamente las disimiles relaciones con este grupo de actores, las convergencias, divergencias, alianzas y enfrentamientos y relación de poder. (Durance y Godet, 2000).

Este estratégico análisis constituye una de las principales y cruciales etapas y sobre todo un gran reto para el plan prospectivo, por cuanto permite dinamizar hacia la solución asertiva de conflictos surgida entre diversos actores sociales o entre grupos con proyectos diversos, que condicionan la evolución del sistema en el que se desarrollan, a fin de ahondar en las relaciones de fuerza y poder entre los distintos actores, para poder divisar las convergencias y divergencias con relación a cierto número de posturas y objetivos asociados (Durance y Godet, 2000).

6.10.1 Objetivos asociados

El choque de actores, en función de sus finalidades, intereses, proyectos y medios de acción que se encuentran a ellos asociados, permite mostrar por medio de la Tabla 28 un cierto número de retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.

Tabla 28. *Objetivos asociados*

Objetivos asociados	
Diseñar estrategias para el desarrollo del emprendimiento	O1
Diseño estrategias para el desarrollo del comercio y el sector	O2
Promocionar el portafolio de servicio	O3
Fomentar la competitividad	O4
Convenios y alianzas interinstitucionales	O5
Ruedas de negocio	O6
Apoyar recursos	O7
Persuadir a la población en general de toda la comunidad	O8
Persuadir a los propietarios de mascotas	O9
Mitigar el maltrato animal	O10
Educar sobre las nuevas plataformas de comunicación	O11
Realizar seguimiento a las nuevas estrategias de producto	O12
Vigilar la buena prestación del servicio a las mascotas y la comunidad	O13
Nuevas estrategias de servicio	O14
Informar a la comunidad sobre el proyecto	O15
Posicionar el sector	O16
Satisfacción de necesidades específicas con condiciones óptimas.	O17
Identificar líderes	O18
Selección y contratación del servicio o producto.	O19
Promocionar estrategias	O20
Proteger el cuidado y bienestar de las mascotas	O21
Utilizar productos amigables con el medio ambiente	O22
Distribución de productos y servicios para la comunidad	O23
Promocionar estrategias con buena relación costo beneficio	O24
Inversión en desarrollo tecnológico en diferentes procesos	O25
Creación de agendas comerciales y propuestas para incentivar el comercio del sector	O26
Promocionar una cultura de protección y consumo a las mascotas	O27
Apoyar en proyectos de desarrollo tecnológico	O28
Ampliar la cobertura en zonas rurales de la región.	O29
Fomentar estrategia de precios y calidad.	O30
Crossfunding digital, apoyo para el bienestar de los animales.	O31

6.10.2 Identificación y matriz de actores

Se analizan e individualizan a través de la Tabla 29, 30 y 31, los diversos actores sociales con injerencia en el plan prospectivo estratégico de OurPaws, junto con su función, motivaciones, intereses, métodos y campos de acción de cada uno de ellos.

Tabla 29. *Identificación de actores*

Actor	Nombre	Función o descripción	Motivaciones	Intereses	Métodos de acción
A1	Gobierno Nacional	Fortalecimiento del sector y generación de crecimiento y sostenibilidad	Incrementar la rentabilidad del sector, generar empleo	Competitividad y reconocimiento regional para atraer clientes.	Promoción y estrategias para fomentar el emprendimiento.
A2	Cámaras de Comercio	Capacitar a los <i>stakeholders</i> del sector	Formalización de las empresas y actividades comerciales.	Crear empresas y generar todas las condiciones necesarias para el continuo crecimiento del sector empresarial	Webinar, reunión de negocios y jornadas de capacitación.
A3	Alcaldía Municipal	Fomentar la diversificación económica del distrito.	Crecimiento y desarrollo del distrito.	Bienestar general y mejoramiento de la calidad de vida de la población.	Apoyo a los emprendedores de los sectores económicos.
A4	Policía Ambiental	Controlar el bienestar y cuidado de los animales en su hábitat y desarrollo sostenible por medio de políticas de regulación en materia ambiental	Mejorar las condiciones de los animales silvestres o domesticados.	Cuidado de los animales.	Apoyo a los propietarios de las mascotas en cualquier tema relacionado.
A5	Competencia	Prestar servicios y desarrollar productos del sector de mascotas.	Satisfacción al cliente con criterios de calidad y mantenimiento de la equidad social por medio de la gestión ambiental	Obtener rentabilidad a la compañía con la prestación de servicios y mejorar calidad de vida	Productos y servicios. Decretos expedidos por el Ministerio del Medio Ambiente.
A6	Profesionales Veterinarios	Profesionales técnicos que prestan el servicio médico a las mascotas.	Satisfacción al cliente con criterios de calidad. Bienestar de las mascotas	Bienestar general de la población felina y canina en la región.	Investigación, exámenes, revisiones y consultas para procedimientos que requiera la mascota.
A7	Centro de guardería y adiestramiento canino	Organismo técnico de carácter privado que busca comercializar servicios de cuidado y bienestar de las mascotas.	Satisfacción al cliente con criterios de calidad.	Obtener rentabilidad a la compañía con la prestación de servicios.	Productos y servicios.
A8	Fundaciones	Organismo técnico de carácter social creado para salvaguardar los derechos y bienestar	Salvaguardar los derechos de los animales y brindar bienestar.	Bienestar general de la población felina y canina en la región.	Hogares de paso, charlas, conferencias, servicios de esterilización, jornadas de vacunación, venta de

		de los animales.			productos y sensibilización por redes sociales.
A9	Clientes	Son persona o empresas receptoras de un bien, producto o servicio a cambio de dinero u otro artículo de valor.	Satisfacción de necesidades específicas con condiciones óptimas.	Seleccionar y contratar con el proveedor, los bienes y servicios requeridos de acuerdo con las condiciones de mercado	Selección y contratación del servicio o producto.
A10	Población	Toda persona que interviene en un proceso generador de resultados (Producto o servicio).	Cumplir satisfactoriamente que las normas y leyes establecidas en por el gobierno.	Cuidar y proteger las normas y leyes que rigen para la sociedad en general.	Veedores, Consejos de administración.

Nota: Adaptado de PROCOLOMBIA (2015).

Tabla 30. Matriz de actores

		Actores sociales	Campos de batalla				
			Campo 1	Campo 2	Campo 3	Campo 4	Campo 5
			Aplicación móvil	Comercialización del producto	Publicidad	Posicionamiento de marca	Recursos tecnológicos
Gobierno Nacional	A1	Diseñar estrategias para el desarrollo del emprendimiento		Diseño estrategias para el desarrollo del comercio y el sector	Promocionar el portafolio de servicio	Fomentar la competitividad	Inversión en desarrollo tecnológico para la implementación en diferentes procesos
Cámaras de Comercio	A2	Ruedas de negocio		Creación de agendas comerciales y propuestas para incentivar el comercio del sector	Promocionar el portafolio de servicio	Promocionar el portafolio de servicio	Convenios y alianzas interinstitucionales
Alcaldía Municipal	A3	Apoyar con recursos para fomento del emprendimiento		Promocionar el portafolio de servicio	Promocionar una cultura de protección y consumo a las mascotas	Promocionar estrategias	Apoyar en proyectos de desarrollo tecnológico
Policía Ambiental	A4	Mitigar el maltrato animal		Utilizar productos amigables con el medio ambiente	Persuadir a la población en general de toda la comunidad	Persuadir a la población en general de toda la comunidad	Educación sobre las nuevas plataformas de comunicación
Competencia	A5	Fomentar la competitividad		Fomentar estrategia De precios y calidad.	Realizar seguimiento a las nuevas	Vigilar la buena prestación del servicio	Nuevas estrategias de servicio

				estrategias de producto	a las mascotas y la comunidad		
Profesionales Veterinarios	A6	Informar a la comunidad sobre el proyecto	Persuadir a los propietarios de mascotas	Persuadir a los propietarios de mascotas	Informar a la comunidad sobre el proyecto	Educar sobre las nuevas plataformas de comunicación	Educar sobre las nuevas plataformas de comunicación
Centro de guardería y adiestramiento canino	A7	Posicionar el sector	Distribución de productos y servicios para la comunidad	Posicionar el Sector	Informar a la comunidad sobre el proyecto	Promocionar estrategias	Educar sobre las nuevas plataformas de comunicación
Fundaciones	A8	Informar a la comunidad sobre el proyecto	Promocionar el portafolio de servicio	Convenios y alianzas interinstitucionales	Promocionar estrategias	Crossfunding digital, apoyo para el bienestar de los animales.	Nuevas estrategias de servicio
Clientes	A9	Satisfacción de necesidades específicas con condiciones óptimas.	Satisfacción de necesidades específicas con condiciones óptimas.	Promocionar estrategias con buena relación costo beneficio	Selección y contratación del servicio o producto.	Identificar líderes	Promocionar estrategias
Población General	A10	Identificar Lideres	Identificar lideres	Proteger el cuidado y bienestar de las mascotas	Vigilar la buena prestación del servicio a las mascotas y la comunidad	Nuevas estrategias de servicio	Utilizar productos amigables con el medio ambiente

Tabla 31. Matriz de actores por objetivos

Actores sociales	Objetivos																																	Total Puntos +	Total Puntos -	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
A1	100	100	0	70	30	30	100	70	0	70	70	0	30	0	0	0	0	30	-30	0	100	100	-70	0	70	70	0	100	70	0	0	1210	-100			
A2	100	100	100	100	100	100	30	30	0	30	70	70	0	70	0	70	30	0	0	70	0	70	70	0	70	70	0	100	70	0	0	1450	-70			
A3	70	70	-30	30	30	30	100	70	-30	70	30	0	0	0	-30	-70	-70	-30	-70	0	30	30	-100	-100	70	0	-30	70	100	0	0	800	-560			
A4	0	0	0	0	30	0	-70	70	70	100	0	0	30	0	70	70	70	0	0	0	100	100	0	0	100	0	0	0	0	0	100	910	-70			
A5	-100	70	-70	-100	70	30	-100	30	70	100	30	30	30	-30	-100	100	100	100	100	100	100	-30	-70	-70	100	100	100	-30	0	100	10	1560	-700			
A6	-70	100	30	-100	70	-30	-70	30	100	100	30	30	30	30	70	100	100	100	100	100	100	-30	30	30	100	100	100	-30	0	100	100	1780	-330			
A7	-70	100	30	-100	70	30	-30	70	100	100	70	70	70	70	-30	100	100	70	70	70	100	-30	-30	-30	100	100	100	-30	0	100	100	1790	-350			
A8	-30	70	70	-70	100	70	70	100	100	100	100	100	100	100	70	100	100	70	70	70	100	100	100	100	100	100	100	100	0	100	100	2560	-100	Convergente		
A9	70	70	-30	100	-30	100	30	30	30	100	30	30	30	30	70	100	100	10	100	100	100	100	30	30	100	0	100	100	70	100	100	2050	-60	Divergente		
A10	30	30	-30	70	0	0	30	30	0	100	30	30	30	30	30	70	100	30	30	30	70	100	0	0	100	0	-70	70	70	70	-30	1180	-130			
Total Puntos +	370	710	230	370	500	390	360	530	470	870	460	360	350	330	310	700	700	500	470	540	800	600	160	130	910	540	470	540	380	570	600					
Total Puntos -	-270	0	-160	-370	-30	-30	-270	0	-30	0	0	0	0	-30	-160	-70	-70	-30	-100	0	0	-90	-340	-200	0	0	-70	-90	0	0	-30					

- *Objetivos Conflictivos Asociados*

En consecuencia, es posible observar claramente a partir de la Tabla 31 y 32 que existen seis objetivos primordiales que generan conflicto entre los actores:

- Diseñar estrategias para el desarrollo del emprendimiento (O1)
- Promocionar el portafolio de servicio (O3)
- Fomentar la competitividad (O4)
- Apoyar recursos (O7)
- Distribución de productos y servicios para la comunidad (O23)
- Promocionar estrategias con buena relación costo beneficio (O24)

Tabla 32. Negociación objetivos conflictivos

No.	Objetivo conflictivo	Acciones negociación
01	Diseñar estrategias para el desarrollo del emprendimiento	- Realizar todos los trámites legales necesarios que solicita la normatividad a fin de forjar la organización conforme las exigencias normativas a nivel nacional, regional y local y de esta forma evitar cualquier situación conflictiva con las autoridades en lo que a formalización legal del emprendimiento se refiere. - Vincular la organización a los planes de emprendimientos regionales que promueva la administración municipal, departamental y nacional, los cuales contribuir a aportar recursos de diversa índole al emprendimiento, en aras de prestar un servicio idóneo y de calidad a los clientes y de igual forma poder posicionar a la organización rápidamente como la empresa líder del sector, bajo altos estándares que le permitan ser altamente competitiva y sostenible. - Reforzar apoyo directo con la policía ambiental asistiendo a las charlas que realizan, con el fin de contar con toda la asesoría legal que permita brindar apoyo idóneo a los propietarios de mascotas, frente a cualquier temática alusiva al respecto e informarles a las autoridades de cualquier situación anómala de la que se tenga conocimiento que atente contra el bienestar animal de alguna mascota. - Realizar alianzas con profesionales veterinarios, fundaciones, centros de adiestramiento canino, guarderías, etc., a fin de crear una red de cooperación que permita salvaguardar los derechos de las mascotas y contribuir a proporcionarles bienestar, bajo la prestación de un servicio integral. - Lograr afianzar misión, visión, objetivos y valores corporativos para poder brindar un servicio con valor agregado a la población en general, beneficioso para los propietarios de mascotas, como para las mascotas y demás personas vinculadas a la organización.
03	Promocionar el portafolio de servicio	- Realizar un completo plan de marketing mix que permita dar a conocer el emprendimiento por diversos medios. - Propiciar a través de diversas actividades o eventos que involucren mascotas (perros) la diversidad de servicios que ofrece la organización y la forma de acceder a ellos. - Mostrar una visión de servicios altamente especializada y prestada a través de personal cualificado y que posee preparación y conocimientos idóneos para el despliegue de cada labor. - Expresar la diversidad de planes y paquetes que se ajustan a las necesidades, expectativas, gustos y preferencias de cada cliente, así como a sus horarios.

No.	Objetivo conflictivo	Acciones negociación
		- Exhibir un portafolio no solo con amplitud de gama de servicios, sino que permita ver al cliente la facilidad de acceder a él sin salir de casa, tan solo haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que, al contar con geolocalización, contara con gran seguridad y confianza de que la mascota se encuentra en buenas manos. - Cada servicio prestado en el portafolio se prestará bajo las indicaciones señaladas en la ley para el caso de caninos cuando son sacados a sitios públicos, dependiendo de la raza y tamaño de cada ejemplar. - Exhibir un portafolio de servicios con precios altamente asequibles a las diversas posibilidades de los propietarios de mascotas.
04	Fomentar la competitividad	- Incentivar un ambiente de competencia sana, que se forje a partir de las políticas que profesa la organización en pro del bienestar animal y de la prestación de un servicio de calidad, que le permitan darla a conocer, aumentar su reconocimiento y posicionamiento y de esta forma lograr que alcance el liderazgo esperado en el tiempo dispuesto para ello. - Incorporar cada vez más servicios y de excelente calidad que permitan atraer un mayor segmento poblacional interesado en los servicios que ofrece la organización, permitiéndole lograr no solo la fidelización de los clientes que posee, sino atraer un número mayor de propietarios de caninos interesados en los servicios, teniendo en cuenta la moderna imagen corporativa que proyecta y la credibilidad que exhibe la organización en comparación a sus futuros competidores.
07	Apoyar recursos	- Al ser un mercado en continua expansión se debe contar con los recursos necesarios para poder consolidar un adecuado proyecto de emprendimiento que le permita crecer constantemente y poder responder asertivamente a los cambios y desafíos del cambiante entorno. Para lo cual deberá contar con recursos humanos, técnicos, tecnológicos, logísticos, económicos, etc., que le permitan funcionar adecuadamente. - Apoyar a las instituciones estatales, policivas, de cuidado de mascotas, fundaciones y demás que se preocupen por el bienestar animal, a fin de consolidar una red poderosa que pueda ofrecer diversos servicios con los recursos idóneos y necesarios para su cabal funcionamiento.
23	Distribución de productos y servicios para la comunidad	- Forjar el modelo de emprendimiento bajo políticas de total respeto por el bienestar animal y el medio ambiente, a fin de prestar servicios en beneficio de la comunidad en general y de sus mascotas. - Contribuir a fomentar lazos perdurables entre cada uno de los clientes con la organización y el personal que hace parte de la misma, a fin de que la comunidad sienta que es parte de una familia y no que tan solo es un cliente más. - Proporcionar servicios de calidad, innovadores, creativos y en función de la excelencia y la satisfacción de cada cliente, bajo políticas de ética y total confidencialidad de datos que suministre cada cliente.
24	Promocionar estrategias con buena relación costo beneficio	- Gestionar bajo la aplicación todas y cada una de las observaciones, peticiones, quejas o reclamos que llegasen a formular los clientes, a fin de ofrecerles un servicio preocupado por los intereses de cada uno, en donde puedan observar una excelente relación entre costo-beneficio. - Afianzar toda una infraestructura tecnológica que le permita al cliente gozar de una cantidad indefinida de servicios, con precios diversos, dependiendo de lo que cada uno requiera, pero con beneficios extraordinarios en cuanto a ahorro de tiempo, dinero, de desplazamientos, etc. - Ofrecer no solo servicios, sino proyectar una imagen única, exclusiva, edificada sobre una moderna cultura de servicio, preocupada no solo por el cliente, sino por la mascota, el personal que trabaja para la organización, la sociedad en general y el medio ambiente. - Propiciar capacitación continua al personal y permitirles hacer parte como pieza clave de la organización, a fin de que puedan analizar los grandes beneficios personales, económicos y laborales que les representa el hacer parte de este proyecto.

Tabla 33. *Convergencias*

Tabla 33. Convergencias			
Grupo	Actores	Objetivos	Sumatoria de posiciones
Grupo 1	A1, A2, A3, A9, A10	Objetivo 1	370
		Objetivo 4	370
Grupo 2	A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9	Objetivo 2	710
Grupo 3	A2, A6, A7, A8	Objetivo 3	230
Grupo 4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	Objetivo 4	370
Grupo 5	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9	Objetivo 6	390
Grupo 6	A1, A2, A3, A8, A9, A10	Objetivo 7	360
		Objetivo 28	540
Total			900
Grupo 7	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	Objetivo 8	530
		Objetivo 10	870
		Objetivo 11	410
		Objetivo 25	910
Total			2720
Grupo 8	A4, A5, A7, A8, A9	Objetivo 9	470
		Objetivo 12	360
		Objetivo 20	540
Total			1370
Grupo 9	A1, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	Objetivo 13	350
Grupo 10	A2, A6, A7, A8, A9, A10	Objetivo 14	330
Grupo 11	A4, A6, A7, A8, A9, A10	Objetivo 15	310
Grupo 12	A2, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	Objetivo 16	700
		Objetivo 17	700
Total			1400
Grupo 13	A1, A5, A6, A7, A8, A9, A10	Objetivo 18	500
Grupo 14	A5, A6, A7, A8, A9, A10	Objetivo 19	470
		Objetivo 30	570
Total			1040
Grupo 15	A1, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10	Objetivo 22	800
Grupo 16	A1, A2, A3, A4, A8, A9, A10	Objetivo 22	600
Grupo 17	A6, A8, A9	Objetivo 23	160
		Objetivo 24	130
Total			290
Grupo 18	A1, A2, A5, A6, A7, A8	Objetivo 26	540
Grupo 19	A5, A6, A7, A8, A9	Objetivo 27	470
Grupo 20	A1, A2, A3, A9, A10	Objetivo 29	380
Grupo 21	A4, A5, A6, A7, A8, A9	Objetivo 31	600

Tabla 34. *Divergencias*

Grupo	Actores	Objetivos	Sumatoria de Posiciones
Grupo 1	A1, A2, A3, A9, A10	Objetivo 1	-370
		Objetivo 4	-370
Total			-740
Grupo 2	A3, A5, A9, A10	Objetivo 3	-160

Grupo 3	A9	Objetivo 5	-30
Grupo 4	A6	Objetivo 6	-30
Grupo 5	A4, A5, A6, A7	Objetivo 7	-270
		Objetivo 9	-30
Grupo 6	A3	Objetivo 16	-70
		Objetivo 17	-70
		Objetivo 18	-30
Total			-200
Grupo 7	A5	Objetivo 14	-30
Grupo 8	A3, A5	Objetivo 15	-264
Grupo 9	A1, A3	Objetivo 19	-100
		Objetivo 22	-90
Grupo 10	A5, A6, A7	Objetivo 28	-90
Total			-180
Grupo 11	A1, A2, A3, A5, A7	Objetivo 23	-340
Grupo 12	A3, A5, A7	Objetivo 24	-200
Grupo 13	A3, A10	Objetivo 27	-70
Grupo 14	A10	Objetivo 31	-30

Tabla 35. Alianzas y enfrentamientos

	Campo de batalla	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse a estos actores
Diseñar estrategias para el desarrollo del emprendimiento	O1	A1, A2, A3, A9, A10 (Grupo 1)	A5, A6, A7, A8 (Grupo1)
Diseño estrategias para el desarrollo del comercio y el sector	O2	A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9 (Grupo 2)	
Promocionar el portafolio de servicio	O3	A2, A6, A7, A8 (Grupo 3)	A3, A5, A9, A10 (Grupo 2)
Fomentar la competitividad	O4	A1, A2, A3, A9, A10 (Grupo 1)	A5, A6, A7, A8 (Grupo1)
Convenios y alianzas interinstitucionales	O5	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A9 A7, A8 (Grupo 4)	(Grupo 3)
Ruedas de negocio	O6	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A6 A8, A9 (Grupo 5)	(Grupo 4)
Apoyar recursos	O7	A1, A2, A3, A8, A9, A10 (Grupo 6)	A4, A5, A6, A7 (Grupo 5)
Persuadir a la población en general de toda la comunidad	O8	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 7)	
Persuadir a los propietarios de mascotas	O9	A4, A5, A7, A8, A9 (Grupo 8)	A3 (Grupo 6)
Mitigar el maltrato animal	O10	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 7)	
Educar sobre las nuevas plataformas de comunicación	O11	A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 7)	
Realizar seguimiento a las nuevas estrategias de producto	O12	A2, A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 8)	
Vigilar la buena prestación del servicio a las mascotas y la comunidad	O13	A1, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 9)	
	O14	A2, A6, A7, A8, A9,	A5

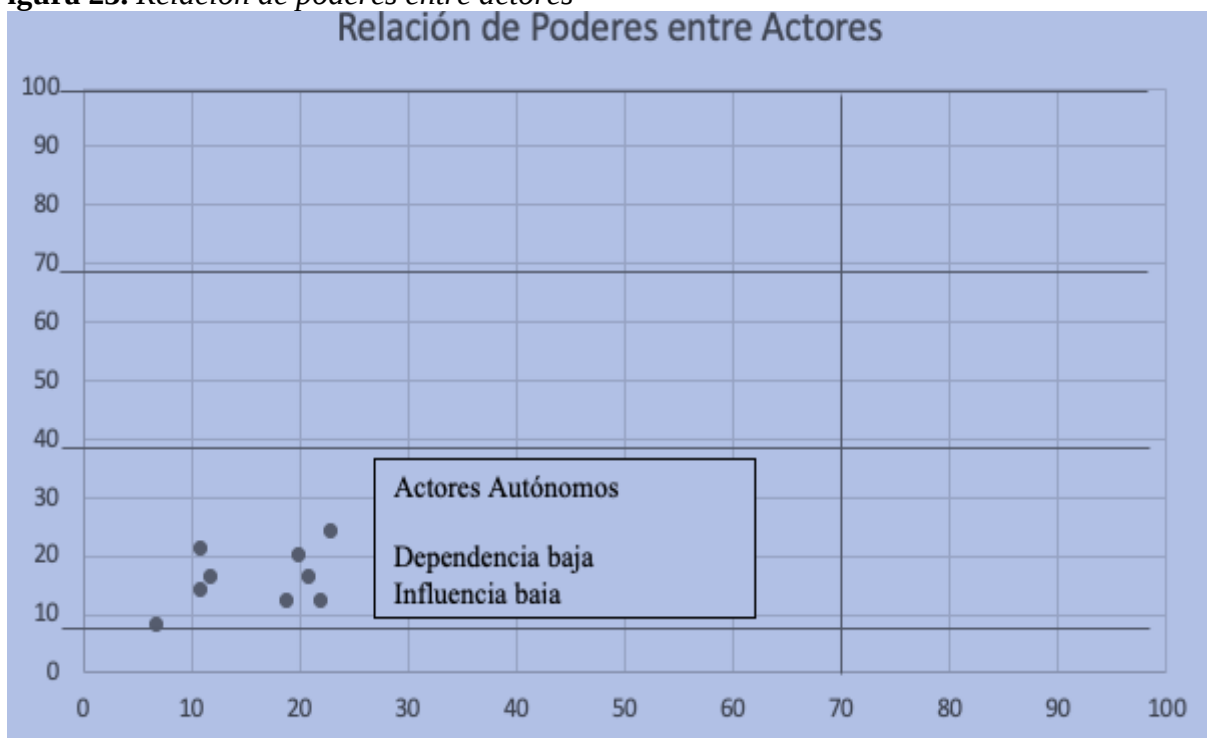
	Campo de batalla	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse a estos actores
Nuevas estrategias de servicio		A10 (Grupo 10)	(Grupo 7)
Informar a la comunidad sobre el proyecto	O15	A4, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 11)	A3, A5 (Grupo 8)
Posicionar el sector	O16	A2, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 12)	A3 (Grupo 6)
Satisfacción de necesidades específicas con condiciones óptimas.	O17	A2, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 12)	A3 (Grupo 6)
Identificar líderes	O18	A1, A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 13)	A3 (Grupo 6)
Selección y contratación del servicio o producto.	O19	A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 14)	A1, A3 (Grupo 9)
Promocionar estrategias	O20	A2, A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 8)	
Proteger el cuidado y bienestar de las mascotas	O21	A1, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 15)	
Utilizar productos amigables con el medio ambiente	O22	A1, A2, A3, A4, A8, A9, A5, A6, A7 A10 (Grupo 16)	(Grupo 10)
Distribución de productos y servicios para la comunidad	O23	A6, A8, A9 (Grupo 17)	A1, A2, A3, A5, A7 (Grupo 11)
Promocionar estrategias con buena relación costo beneficio	O24	A6, A8, A9 (Grupo 17)	A3, A5, A7 (Grupo 12)
Inversión en desarrollo tecnológico en diferentes procesos	O25	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 7)	
Creación de agendas comerciales y propuestas para incentivar el comercio del sector	O26	A1, A2, A5, A6, A7, A8 (Grupo 18)	
Promocionar una cultura de protección y consumo a las mascotas	O27	A5, A6, A7, A8, A9 (Grupo 19)	A3, A10 (Grupo 13)
Apoyar en proyectos de desarrollo tecnológico	O28	A1, A2, A3, A8, A9, A10 (Grupo 6)	A5, A6, A7 (Grupo 10)
Ampliar la cobertura en zonas rurales de la región.	O29	A1, A2, A3, A9, A10 (Grupo 20)	
Fomentar estrategia de precios y calidad.	O30	A5, A6, A7, A8, A9, A10 (Grupo 14)	
Crossfunding digital, apoyo para el bienestar de los animales.	O31	A4, A5, A6, A7, A8, A9 (Grupo 21)	A10 (Grupo 14)

Tabla 36. *Relación poder de los actores*

Actores Sociales	Gobierno Nacional	Cámaras de Comercio	Alcaldía Municipal	Policía Ambiental	Competencia	Profesionales Veterinarios	Centro de Guardería y Adiestramiento Canino	Fundaciones	Clientes	Población	Influencia
Gobierno Nacional		2	3	1	0	0	0	0	1	1	8
Cámaras de Comercio	0		2	0	3	1	1	1	4	4	16
Alcaldía Municipal	1	3		3	3	1	1	2	3	4	21
Policía Ambiental	0	0	0		0	4	4	4	1	1	14
Competencia	1	0	0	0		4	4	4	4	3	20
Profesionales Veterinarios	0	0	0	1	2		4	4	3	2	16
Centro de guardería y adiestramiento canino	0	0	0	1	3	2		1	3	2	12
Fundaciones	0	1	1	2	2	2	1		2	1	12
Clientes	2	3	2	1	4	4	4	2		2	24
Población	3	3	3	2	3	3	3	1	2		23
Dependencia	7	12	11	11	20	21	22	19	23	20	

Tabla 37. *Relación influencia-dependencia entre actores*

Actor Social	Influencia	Dependencia
Gobierno Nacional	8	7
Cámara de Comercio	16	12
Alcaldía Municipal	21	11
Policía Ambiental	14	11
Competencia	20	20
Profesionales Veterinarios	16	21
Centro de guarderías y adiestramiento canino	12	22
Fundaciones	12	19
Clientes	24	23
Población	23	20

Figura 23. *Relación de poderes entre actores*

En consecuencia, el objeto de esta fase consiste justamente en integrar la relación de fuerza de cada actor con la intensidad de su posicionamiento en relación con los objetivos. Siendo factible observar que realmente los actores se encuentran en dos zonas, razón por la cual frente a la organización poseen un poder relativamente inferior o bajo; es decir, a pesar de que en la gráfica se aprecia que algunos tienen mayor influencia que otros, finalmente se encuentran dentro de un

rango que no ejercen influencia directa o se imponen de manera directa con otros, estos son actores autónomos. Razón por la cual es posible inferir que a partir de este análisis la realidad demuestra que no existe un actor con mayor poder que otros o más bien sobre otros, cada uno actúa por sus intereses y no generan mayor influencia o dependencia directa para el desarrollo de los objetivos de los demás actores.

6.11 Construcción, análisis, direccionamiento estratégico y consolidación del escenario apuesta

En el marco de la disciplina prospectiva los escenarios cobran gran preeminencia al fundar la principal técnica para ahondar en la exploración de los distintos cursos que pueden tomar las acciones posibles bajo numerosos futuros plausibles y estimables, que permiten bajo la Tabla 38 observar cómo contribuyen apropiadamente a quienes toman las decisiones estratégicas organizacionales entrar a analizar y determinar cuál de estos escenarios es el más idóneo en torno a un modelo que proyecta el presente en dirección de un futuro, deseado, posible y esperado.

6.11.1 Construcción del escenario apuesta – árbol de pertinencias

Tabla 38. Matriz RICE y matriz IGO

Variable estratégica		Aplicación móvil	
Objetivo	Lograr 60.000 usuarios registrados en el área de Bucaramanga para el año 2025		
Hipótesis	¿Qué tan probable es que la aplicación móvil alcance los 60.000 usuarios registrados en área de Bucaramanga para el año 2025?		
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Aplicación interactiva para IOS y Android	Numero de descargas de la aplicación		Publicidad en la aplicación
Reducir		Eliminar	
Tiempos de espera del servicio de la mascota	Riesgo	Informalidad laboral	Sobrecostos del servicio
Ítem.	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Crear aplicación con contenido multimedia apto para cualquier audiencia.	100	100

b	Crear contenido interactivo para el cuidado de las mascotas	100	100
c	Crear aplicación gratuita	100	70
d	Crear aplicación con geolocalización incluida	100	30
e	Incrementar campañas de mercadeo en redes sociales.	70	100
f	Incrementar patrocinador en eventos del sector mascotas	30	70
g	Incrementar Alianzas estratégicas con veterinarias y compañías de alimentos para mascotas	70	30
h	Incrementar venta de espacios publicitarios dentro de la aplicación.	30	100
i	Reducir horas muertas con disponibilidad de paseadores 24/7	100	70
j	Reducir problemas con la aplicación ofreciendo un soporte técnico 24/7	1	30
k	Reducir el índice de accidentes con pólizas de seguro contra todo tipo de riesgo.	100	30
l	Reducir el riesgo de maltrato animal certificando personas como paseadores Seniors	100	70
m	Eliminar el desconocimiento de aspectos técnicos de las mascotas, capacitando al personal de trabajo.	30	30
n	Eliminar la incertidumbre laboral ofreciendo un mínimo de horas semanales para el equipo de trabajo.	70	1
o	Eliminar la subjetividad de las tarifas, estandarizando los precios de los servicios.	100	70
p	Eliminar cobros genéricos, por tabla de tarifa por km recorrido	100	100
Variable estratégica		Comercialización del producto	

Objetivo	Lograr que los productos de OurPaws se encuentren en tiendas locales y distribuidoras regionales para el 2025. Logrando generar un incremento en ventas del servicio de paseadores en un 20%.
Hipótesis	¿Qué tan probable es que los productos de OurPaws se encuentren en tiendas locales y distribuidoras regionales para el 2025? Lo cual generaría un incremento en ventas del servicio de paseadores en un 20%.

Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Canales de distribución Eventos		Estrategias de ventas Alianzas estratégicas	
Reducir		Eliminar	
Costos de fabricación Precio de venta		Exclusividad Competencia desleal	
Ítem.	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Crear canales directos de distribución	100	70
b	Crear canales virtuales de distribución	100	70
c	Crear campañas de vacunación y adopción	70	30
d	Crear campañas para recolección de alimentos	30	30

e	Incrementar el número de promociones en la prestación del servicio.	70	100
f	Incrementar el número de referidos por medio de una campaña de descuentos.	70	30
g	Incrementar el número de proveedores	70	100
h	Incrementar el número de convenios con empresas del sector	100	70
i	Reducir costos de fabricación tercerizando inventario.	70	100
j	Reducir costos de fabricación maquilando los productos.	70	100
k	Reducir el precio de venta de los productos y servicios en temporadas especiales del año	30	100
l	Reducir el precio de venta por medio de cupones.	30	100
m	Eliminar la posibilidad de un solo oferente en el mercado,	100	100
n	Eliminar posibles daños a la marca	100	70
o	Eliminar la competencia desleal mediante un estándar de tabla de precios y servicios.	100	1
p	Eliminar la competencia desleal con una iniciativa de reglamentación para prestación del servicio	100	1
Variable estratégica		Publicidad	

Objetivo	Lograr que OurPaws alcance la cifra de 500 mil seguidores en Instagram, para convertirse en una plataforma impulsadora de productos de la industria de mascotas.
Hipótesis	¿Qué tan probable es que OurPaws alcance la cifra de 500 mil seguidores en Instagram, para convertirse en una plataforma impulsadora de productos de la industria de mascotas?

MATRIZ RICE			
Crear		Incrementar	
Planificar campañas mensuales Estratégicas de marketing digital	Visibilidad de la página	Inversión de publicidad en redes	
Reducir		Eliminar	
Publicaciones solo de la marca	Automatización de contenidos	Canales de comunicación no efectivos	
Ítem.	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Crear contenido de manera frecuente en las redes sociales de la organización	100	100
b	Crear campañas virtuales con tips de cuidado en el hogar para la mascota	70	100
c	Crear el departamento de comunicaciones y manejo de redes sociales de la empresa	100	100
d	Crear alianzas con <i>influencers</i> reconocidos en la región, para promover el cuidado de las mascotas	70	70
e	Incrementar el tráfico de visitantes en la página web de la compañía y redes sociales con sorteos mensual de productos de marcas aliadas	70	30
f	Incrementar los anuncios en Instagram <i>stories</i>	100	100
g	Incrementar el presupuesto de inversión en redes sociales	100	100
h	Incrementar la compra de juegos o aplicativos extra para visibilizar la marca	30	100
i	Reducir las publicaciones de la marca, ofreciendo	70	100

	capacitaciones gratuitas a través de <i>webinars</i>		
j	Reducir las publicaciones de la marca, ofreciendo capsulas de curiosidades relacionadas con las mascotas	30	70
k	Reducir el número de respuestas genéricas a los comentarios en redes sociales, ofreciendo una interacción con los clientes de manera inmediata	70	1
l	Reducir el número de comentarios negativos en los perfiles, creando un chat en vivo para sugerencias o aspectos a mejorar	70	1
m	Eliminar las cuentas de redes sociales que no generen visitas o reacciones a los contenidos	70	100
n	Eliminar cuentas en redes sociales donde no se encuentre el público objetivo	70	100
Variable estratégica		Posicionamiento de marca	
Objetivo	Lograr que OurPaws se posicione como la marca líder en el <i>Top of mind</i> en los servicios de bienestar de las mascotas para el año 2025.		
Hipótesis	¿Qué tan probable es que OurPaws se posicione como la marca líder en el <i>Top of mind</i> en los servicios de bienestar de las mascotas para el año 2025?		
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Cultura de consumo	Fidelidad a la marca	El número de experiencias de los clientes	Competitividad
Reducir		Eliminar	
Vulnerabilidad a las crisis de mercado		Sobreposicionamiento	
Vulnerabilidad a las actividades de marketing de la competencia		Asesores Externos	
Ítem	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Crear una cultura de consumo responsable por el cuidado de las mascotas	100	70
b	Crear campañas que fomenten el bienestar de las mascotas	100	100
c	Crear un programa de puntos OURPAWS para fidelizar a todos los clientes	100	100
d	Crear sorteos de paseos mensuales gratis a los clientes preferenciales.	70	100
e	Incrementar el número de reincidencia de los usuarios del servicio	100	30
f	Incrementar las experiencias solicitando retroalimentación de servicio.	100	70
g	Incrementar el nivel de competitividad en sector, creando una integración vertical	70	30
h	Incrementar el nivel de competitividad en sector, creando mesas de trabajo para reglamentar y formalizar la actividad	30	30
i	Reducir la vulnerabilidad a las crisis de mercado por medio de la diversificación de ingresos de la compañía.	70	30
j	Reducir la vulnerabilidad de las crisis del mercado por medio de la compra activos rentables para la compañía	30	100
k	Reducir el impacto de las campañas de marketing de la competencia mediante procesos de benchmarking estratégico.	70	100
l	Reducir el impacto de estrategias de marketing de	70	70

	la competencia, incentivando la investigación e innovación en el servicio.		
m	Eliminar el sobreposicionamiento, creando propuesta de valor y proyectando los valores corporativos.	100	100
n	Eliminar la sobreposicionamiento, creando estrategias de marketing voz a voz	70	70
o	Eliminar sobrecargos en inversión de campañas de publicidad física, a cambio de gestión de marketing digital	70	30
p	Eliminar los asesores externos que perciben una remuneración y no cumplen los objetivos pactados.	30	100
Variable estratégica		Recursos tecnológicos	
Objetivo	Lograr un incremento del 15% en el indicador de tener un celular inteligente para el año 2025		
Hipótesis	¿Qué tan probable es que el indicador de tener un celular inteligente aumente del 71,2% al 86,2% para el año 2025?		
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Mayor demanda del mercado		Estrategia que permita incrementar usuarios facilitando el uso de la aplicación y su rápida descarga, así como promover alianzas estratégicas con diversos operadores de telefonía móvil a fin de incluir la app sin que requiera de datos para su uso	
Reducir		Eliminar	
Tiempo demora en la descarga de la aplicación		Cualquier problema que se pueda presentar en el funcionamiento de la app	
Ítem	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Desarrollar una estrategia marketing que impulse la demanda de celulares inteligentes.	70	30
b	Desarrollar un plan de descuentos para nuevos clientes.	100	100
c	Realizar alianzas con operadores de telefonía móvil para incluir la aplicación OURPAWS sin gastar datos de los planes.	70	30
d	Incentivar el uso de la aplicación OURPAWS para educar el segmento de niños para el cuidado de su mascota	30	70
e	Creación de nuevas oportunidades laborales durante la crisis económica	70	100
f	Desarrollar alianza estratégica con el gobierno colombiano para impulsar los emprendimientos digitales, contemplando un plan de mejoramiento en la infraestructura de redes	30	1
g	Crear una alianza estratégica con el SENA, para vincular practicantes y ser una alternativa de primer empleo durante la crisis económica	30	1
h	Fomentar el uso de la aplicación móvil por medio de campañas en redes sociales en pro la protección animal	100	100
i	Ser líder en la formalización del sector para la creación de una estrategia de precios clara y estándar. y así llegar a ser más accesible a nuevos	70	30

	mercados.		
j	Promover el ahorro en el segmento de los <i>milenialls</i> , siendo la aplicación un método para generar ingresos extras.	30	1
k	Hacer parte de la mesa de trabajo del sector, en pro del desarrollo de la infraestructura de redes y con eso ofrecer un nivel de accesibilidad más amplio de nuestra aplicación.	1	1
Variable estratégica		Conectividad	
Objetivo	Lograr un incremento del 20% en la cobertura del servicio de conectividad de internet en la población colombiana para el 2025		
Hipótesis	¿Qué tan probable es que la conectividad del servicio de internet incremente del 50% al 70% de cobertura en la población colombiana para el 2025?		
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Campañas que permitan ampliar compra celulares y cobertura en áreas rurales		Campaña que permita promocionar el uso de la app en los niños en lo que refiere a educación y aprendizaje para el cuidado de los animales	
Reducir		Eliminar	
El número de personas sin internet		El mayor número de personas sin celular a nivel rural por medio de campañas publicitarias a fin de lograr mayor conectividad	
Ítem	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Crear campañas a través de nuestras redes sociales de sensibilización en pro de la esterilización y cuidado animal en zonas rurales	70	70
b	Promover los artefactos tecnológicos como medios de aprendizaje en zonas rurales	70	30
c	Realizar alianzas con operadores de telefonía móvil para incluir la aplicación OURPAWS sin gastar datos de los planes.	70	30
d	Incentivar el uso de la aplicación OURPAWS para educar el segmento de niños para el cuidado de su mascota	30	70
e	Crear una alarma de peligro en el App de OurPaws que ayude a denunciar delitos y actos sospechosos en áreas rurales	1	70
f	Conformar el clúster del sector de cuidado de mascota y estructurar un plan de acción para el mejoramiento de redes y el alcance de las áreas rurales	30	1
g	Desarrollar el departamento de innovación y desarrollo para crear ideas en optimización de infraestructura de redes y aplicación de tecnología 5G	70	30
h	Desarrollar <i>webinars</i> con temáticas de bienestar para mascotas utilizando las nuevas metodologías de la educación	70	100
i	Desarrollar junto a los operadores oferentes de internet y con las herramientas de comunicación existentes, una campaña para celebrar el día del paseador canino	1	1
j	Construir alianzas con los gobiernos municipales para proteger la cobertura del servicio y evitar atentados y daños por parte de los grupos armados ilegales	1	1

k	Ser parte de las empresas que vinculan a víctimas del conflicto armado y ofrecerles una oportunidad laboral como paseadores caninos; brindándoles equipos y cobertura de internet en la zona que deseen trabajar.	70	70

Figura 24. Matriz IGO. Importancia y Gobernabilidad – aplicación móvil

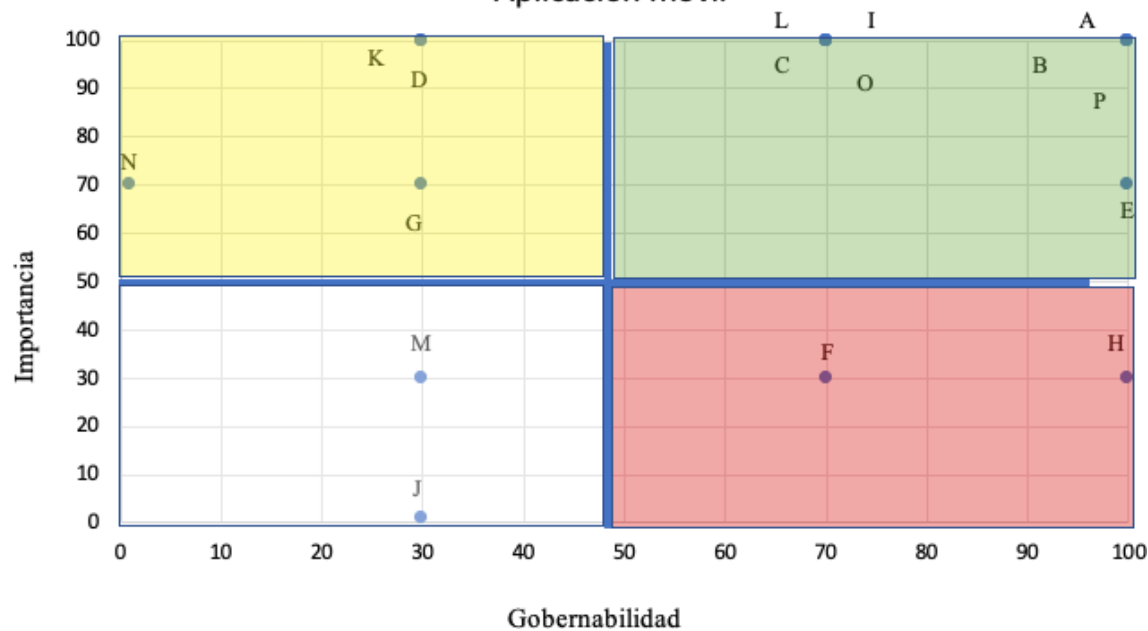


Figura 25. Matriz IGO. Importancia y Gobernabilidad – comercialización de productos

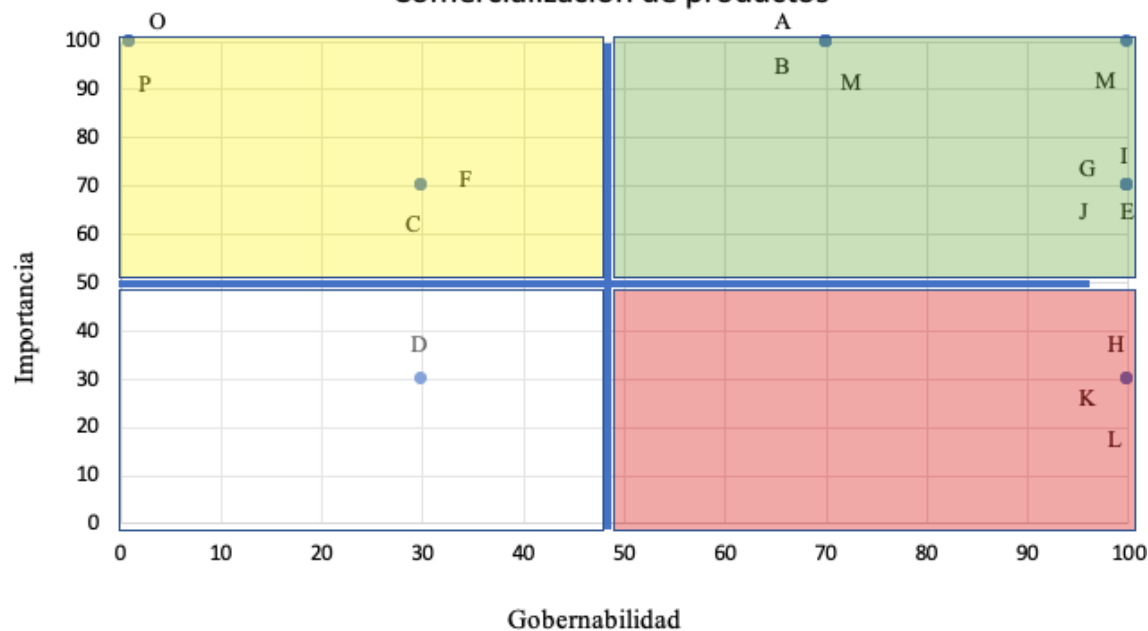


Figura 26. Matriz IGO. Importancia y Gobernabilidad – publicidad

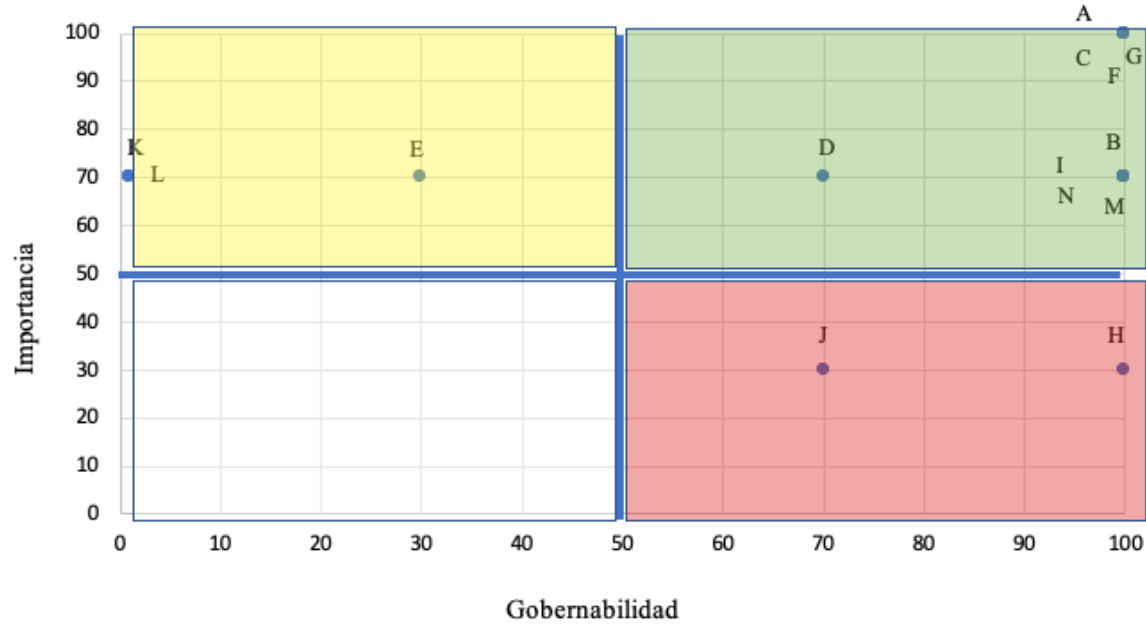


Figura 27. Matriz IGO. Importancia y Gobernabilidad – posicionamiento de marca

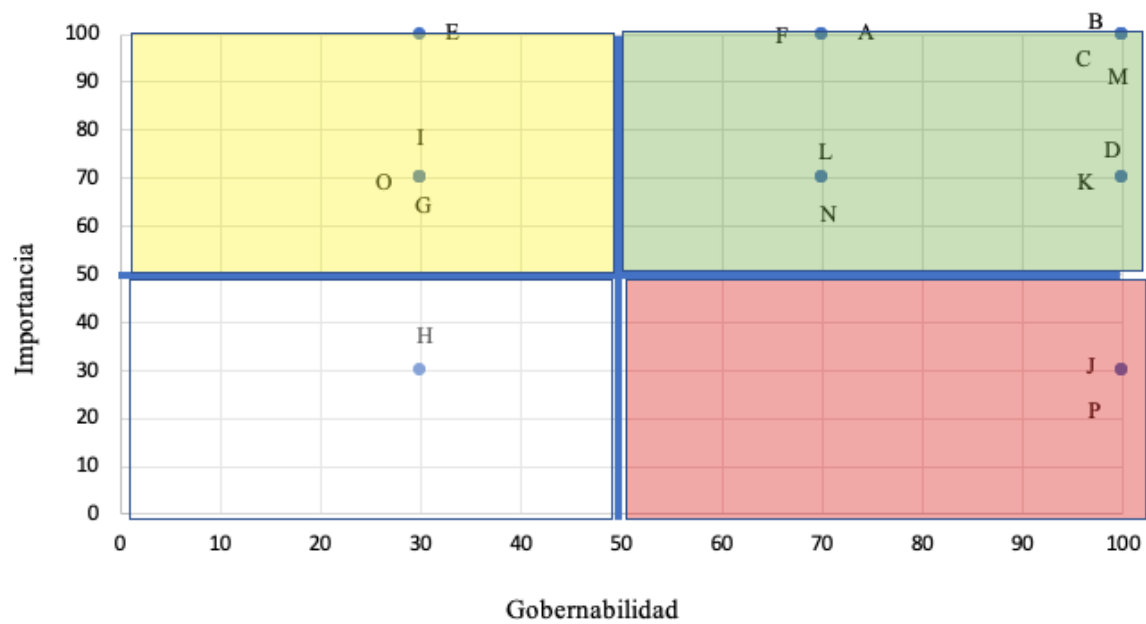


Figura 28. Matriz IGO. Importancia y Gobernabilidad – recursos tecnológicos

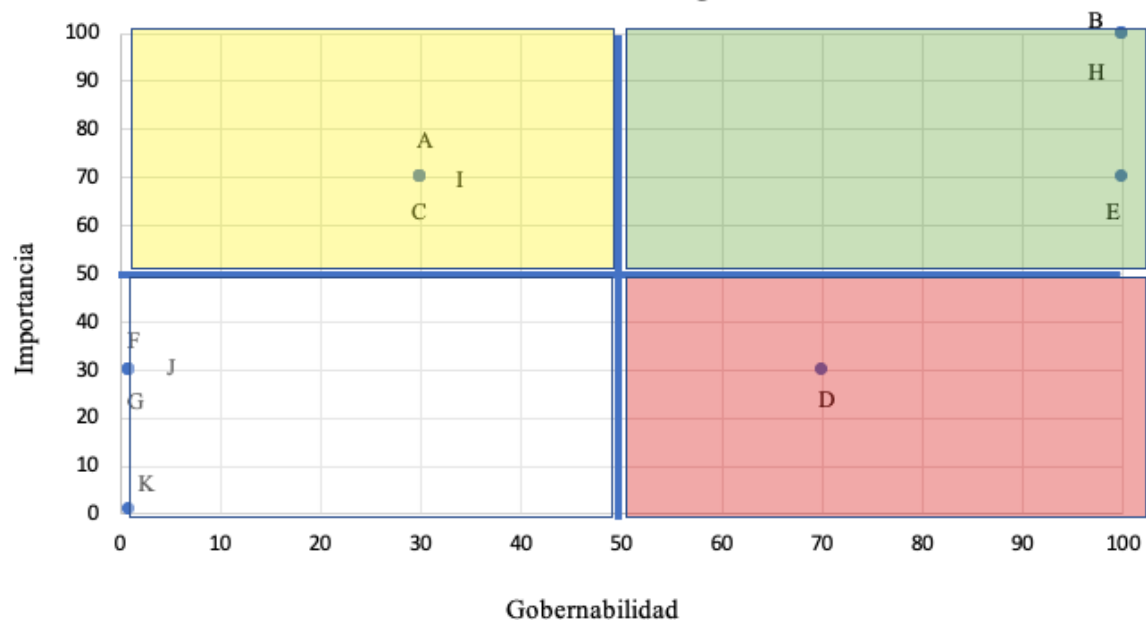


Figura 29. Matriz IGO. Importancia y Gobernabilidad – conectividad

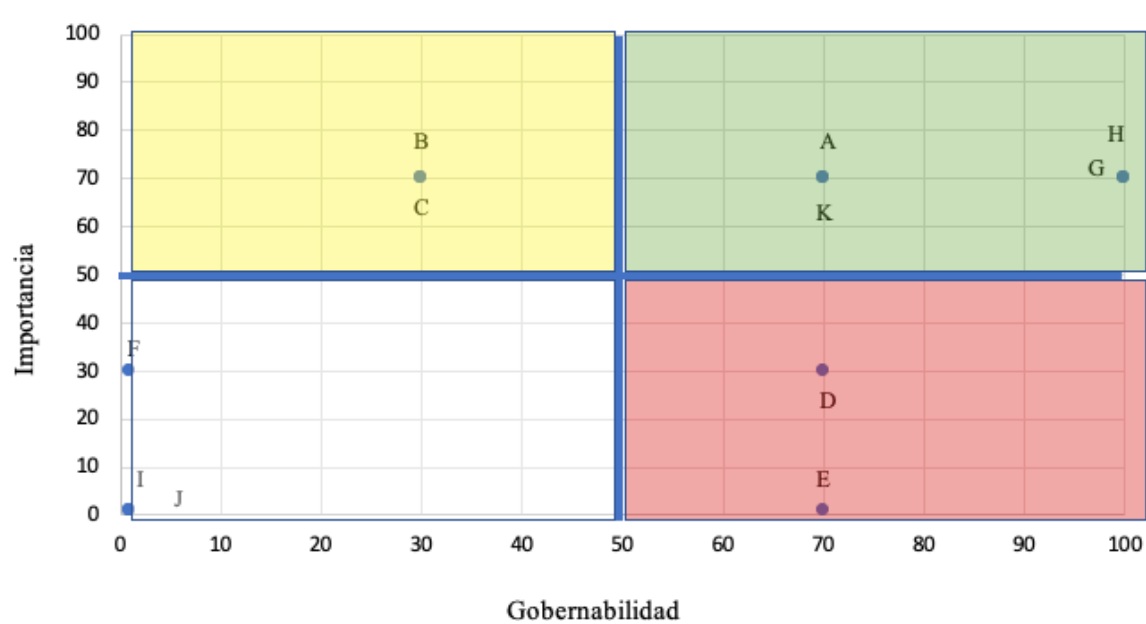


Tabla 39. Consolidación del árbol de pertinencias

Propósito	Objetivos	Opción estratégica	Acciones
Crear una compañía enfocada al cuidado y seguridad de las mascotas caninas, a través de un App de servicios.	Lograr 60.000 usuarios registrados en el área de Bucaramanga para el año 2025.		Crear aplicación con contenido multimedia apto para cualquier audiencia.
			Contratar personal especializado en publicidad para crear una campaña a través de un completo plan de marketing
			Crear contenido interactivo para el cuidado de las mascotas
			Crear aplicación gratuita
			Incrementar campañas de mercadeo en redes sociales.
			Reducir horas muertas con disponibilidad de paseadores 24/7
			Reducir el riesgo de maltrato animal certificando personas como paseadores Seniors
			Eliminar la subjetividad de las tarifas, estandarizando los precios de los servicios
			Eliminar cobros genéricos, por tabla de tarifa por km recorrido.
			Crear canales directos de distribución
Crear una compañía enfocada al cuidado y seguridad de la mascota, a través de un App de servicios.	Lograr que los productos de OurPaws se encuentren en tiendas locales y distribuidoras regionales para el 2025. Logrando generar un incremento en ventas del servicio de paseadores en un 20%.		Incrementar el número de promociones en la prestación del servicio.
			Incrementar el número de proveedores
			Reducir costos de fabricación tercerizando inventario.
			Reducir costos de fabricación maquilando los productos.
			Eliminar la posibilidad de un solo oferente en el mercado,
			Eliminar posibles daños a la marca
			Incrementar el número de promociones en la prestación del servicio.
			Incrementar el número de proveedores
			Reducir costos de fabricación tercerizando inventario.
			Reducir costos de fabricación maquilando los productos.
Crear una compañía enfocada al cuidado y seguridad de la mascota, a través de un App de servicios.	Lograr que OurPaws alcance la cifra de 500 mil seguidores en Instagram, para convertirse en una plataforma impulsadora de productos de la industria de mascotas.		Eliminar la posibilidad de un solo oferente en el mercado,
			Eliminar posibles daños a la marca
			Crear una cultura de consumo responsable por el cuidado de las mascotas
			Crear campañas virtuales con tips de cuidado en el hogar para la mascota
			Crear el departamento de comunicaciones y manejo de redes sociales de la empresa
			Crear alianzas con <i>influencers</i> reconocidos en la región, para promover el cuidado de las mascotas
			Incrementar los anuncios en Instagram stories
			Incrementar el presupuesto de inversión en redes sociales
			Reducir las publicaciones de la marca, ofreciendo capacitaciones gratuitas a través de webinars
			Eliminar las cuentas de redes sociales que no generen visitas o reacciones a los contenidos
Crear una compañía enfocada al cuidado y seguridad de la	Lograr que OurPaws se posicione como la marca líder en el <i>Top of mind</i> en los servicios de bienestar de las mascotas para el año 2025.		Eliminar cuentas en redes sociales donde no se encuentre el público objetivo
			Crear una cultura de consumo responsable por el cuidado de las mascotas
			Crear campañas que fomenten el bienestar de las mascotas
			Crear un programa de puntos OURPAWS para fidelizar a todos los clientes

mascota, a través de un App de servicios.		<u>Crear sorteos de paseos mensuales gratis a los clientes preferenciales.</u> <u>Incrementar las experiencias solicitando retroalimentación del servicio.</u> <u>Reducir el impacto de estrategias de marketing de la competencia, incentivando la investigación e innovación en el servicio.</u> <u>Eliminar el sobre posicionamiento, creando propuesta de valor y proyectando los valores corporativos.</u> <u>Eliminar la sobre posicionamiento, creando estrategias de marketing voz a voz</u> <u>Reducir el impacto de las campañas de marketing de la competencia mediante procesos de benchmarking estratégico.</u>
Crear una compañía enfocada al cuidado y seguridad de la mascota, a través de un App de servicios.	Lograr un incremento del 15% en el indicador de tener un celular inteligente para el año 2025	<u>Desarrollar un plan de descuentos para nuevos clientes.</u> <u>Fomentar el uso de la aplicación móvil por medio de campañas en redes sociales en pro la protección animal</u> Creación de nuevas oportunidades laborales durante la crisis económica
Crear una compañía enfocada al cuidado y seguridad de la mascota, a través de un App de servicios.	Lograr un incremento del 20% en la cobertura del servicio de conectividad de internet en la población colombiana para el 2025	<u>Crear campañas a través de las redes sociales de sensibilización en pro de la esterilización y cuidado animal en zonas rurales</u> <u>Desarrollar el departamento de innovación y desarrollo para crear ideas en optimización de infraestructura de redes y aplicación de tecnología 5G</u> <u>Desarrollar webinars con temáticas de bienestar para mascotas utilizando las nuevas metodologías de la educación</u> <u>Ser parte de las empresas que vinculan a víctimas del conflicto armado y ofrecerles una oportunidad laboral como paseadores caninos; brindándoles equipos y cobertura de internet en la zona que deseen trabajar</u>

6.12 Presentación Balance ScoreCard (BSC)

De allí que el árbol de pertinencias ha resultado ser un instrumento de gran valor, el cual permite garantizar en detalle un exhaustivo análisis en cada ítem permitiendo reflejar tanto las actuales situaciones como las potenciales que pueden emerger en el futuro. Por ende, después de evaluar que se debe hacer, cuando y en qué forma se ha de realizar cada una de las acciones propuestas, es necesario contar con un instrumento que permita gestionar eficientemente las acciones estratégicas propuestas con antelación, lo cual se logrará a través de una revolucionaria herramienta denominada Balance ScoreCard (BSC), la cual debidamente entrara a movilizar a

todos y cada uno de los colaboradores en la organización hacia el pleno cumplimiento de la misión y el cabal logro de los objetivos y metas trazadas a largo plazo.

A fin de guiar adecuadamente tanto el desempeño actual como el futuro de los diversos procesos en lo que respecta a finanzas, clientes, formación y crecimiento y procesos internos, todo ello bajo un robusto sistema que propende por la constante retroalimentación, aprendizaje en pro de la actualización y éxito estratégico de la organización.

Tabla 40. Presentación de BSC

Visión: Hacer que OurPaws se convierta en la primera opción del cuidado de la mascota, despertando confianza entre todos los que somos parte de esta gran familia que los cuida y protege con amor.

Visión: Hacer que OurPaws se convierta en la primera opción del cuidado de la mascota, despertando confianza entre todos los que somos parte de esta gran familia que los cuida y protege con amor.										Comportamiento del indicador			
Áreas	Variables	Indicadores	Objetivo Estratégico	Frecuencia de medición	Iniciativas	Óptimo	Tolerabilidad	Deficiente	Resultado			Responsable	
									No se ha logrado el resultado	Se encuentra en proceso	Se logró el resultado		
Dirección de Mercadeo	Publicidad	Número de seguidores	Lograr que OurPaws alcance la cifra de 500 mil seguidores en Instagram, para convertirse en una plataforma impulsadora de productos de la industria de mascotas.	Mensual	Mediano Plazo	Lograr que OurPaws alcance la cifra de 1000 mil seguidores en Instagram	Lograr que OurPaws alcance la cifra de 500 seguidores en Instagram	Lograr que OurPaws alcance la cifra de 50 seguidores en Insta-gram				Dirección de mercadeo	
	Posicionamiento de marca	Top mind	Lograr que OurPaws se posicione como la marca líder en el <i>Top of mind</i> en los servicios de bienestar de las mascotas para el año 2025.	Anual	Largo plazo	Lograr que OurPaws se posicione como la marca líder en el <i>Top of mind</i>	Lograr que OurPaws se posicione como la marca líder en el <i>Top of mind</i>	No tener un nivel de recordación de la marca				Dirección de mercadeo	
	Comercialización de productos de la marca	Número de ventas semana-les	Lograr que los productos de OurPaws se encuentren en tiendas locales y distribuidoras regionales para el 2025. Logrando generar un incremento en ventas del servicio de paseadores en un 20%.	Mensual	Largo plazo	Lograr presencia en el 70% de las tiendas especializadas de área metropolitana	Lograr presencia en el 40% de las tiendas especializadas de área metropolitana	Lograr presencia en el 20% de las tiendas especializadas de área metropolitana				Dirección de mercadeo	
Dirección Tecnológica	Aplicación móvil	Número de personas usando la aplicación	Lograr 60.000 usuarios registrados en el área de Bucaramanga para el	Mensual	Mediano plazo	Lograr 10000 usuarios registrados en el área de	Lograr 500 usuarios registrados en el área de	Lograr 100 usuarios registrados en el área de				Dirección de Desarrollo de Producto	

	/Número de año 2025 descargas			Bucaramanga Bucaramanga Bucaramanga	
Recursos Tecnológicos	Número de personas con <i>Smartphone</i>	Lograr un incremento del 15% en el indicador de tener un celular inteligente para el año 2025	Semestral	Mediano plazo	Dirección de Desarrollo de Producto
				Lograr un incremento del 15% en el indicador de tener un celular	
				Lograr un incremento del 7% en el indicador de tener un celular	
				Lograr un incremento del 1% en el indicador de tener un celular	
Conectividad	Porcentaje de cobertura de la red de internet	Lograr un incremento del 20% en la cobertura del servicio de conectividad de internet en la población colombiana para el 2025	Semestral	Largo plazo	Dirección de Desarrollo de Producto
				Lograr un incremento del 20% en la cobertura del servicio de conectividad de internet	
				Lograr un incremento del 12% en la cobertura del servicio de conectividad de internet	
				Lograr un incremento del 5% en la cobertura del servicio de conectividad de internet.	

7. Conclusiones

En definitiva, es preciso señalar que en efecto las organizaciones han venido evolucionando a pasos colosales y por esta razón cada día se acude con mayor frecuencia al uso de herramientas tecnológicas que permitan de facilitar la puesta en marcha de diversos proyectos o planes de forma estratégica. No obstante, aún es preciso reconocer que en un gran número de organizaciones el modelo o paradigma reinante en la actualidad, es aquel heredado o aprendido del pasado; sustentado bajo una cosmovisión tradicional, basada fundamentalmente en una reflexión sobre experiencias anteriores. Desde allí parten por lo general las organizaciones para reinventarse teniendo en cuenta lo que les aconteció en el pasado, pero a partir de la teoría prospectiva se da un giro total e innovador a este pensamiento, por medio del cual se propone un nuevo modo de aprender complementario al anterior, pero sustentado en la presencia de la construcción de escenarios apuesta que dejan entrever la presencia de diversos posibles futuros.

Razón por la cual en el presente trabajo comporta una gran importancia por cuanto tiene como eje de partida un gran emprendimiento, con mucha proyección, bajo el cual se utilizaron diversas herramientas de diagnóstico que permitieron identificar y contextualizar asertivamente el mercado, el entorno, la competencia, los factores internos y externos que contribuyen a beneficiar o afectar el desempeño de la organización. Para tal efecto se acudió a la realización y análisis de diversas matrices que como instrumentos idóneos permitieron conocer la situación actual y plantear futuros escenarios de la empresa OurPaws S.A.S., lo que asintió formular un plan estratégico muy bien edificado y soportado bajo un conjunto integral de acciones estratégicas que cubren todas y cada una de las áreas de la organización, permitiéndole dinamizar y optimizar los diversos procesos que se ejercen al interior de la compañía y teniendo en cuenta la influencia que

ejercen en ellos los diversos actores sociales. Para entrar a construir un nuevo paradigma a raíz de la cristalización de ideas, diseñando prototipos y materializando lo que se desea hacer.

Lo que conllevará a que a partir de este emprendimiento se mejore notablemente la calidad de vida de las personas y de sus amigos peludos, bajo alianzas estratégicas con entidades de diversos sectores, que auspician la generación de más empleos; en coherencia con la misión, visión y objetivos planteados en el presente proyecto, a través de la cual se ofrecerá un servicio integral y holístico a fin de satisfacer las necesidades, gustos, expectativas y preferencias de cada cliente y mascota en particular, privilegiado por competencias como innovación, liderazgo, creatividad, iniciativa, comunicación, trabajo en equipo, entre otros.

De allí la enorme trascendencia que día a día alcanza la teoría de la prospectiva y su gran acogida en diversos entornos, por cuanto se torna eminentemente necesaria para enfrentar los retos y desafíos que se habitualmente se presentan en el contexto organizacional, los cuales obligan a ir más allá de lo que se tiene en el presente, para percibir, aprender y conectarse con los posibles escenarios futuros, para de esta forma alcanzar los estándares necesarios que permitirán enfrentar adecuadamente las diversas problemáticas que irán emergiendo. Con el objetivo de engendrar un cambio de dimensiones extraordinarias bajo la transformación de realidades, rompiendo de esta forma con patrones improductivos del pasado, mediante un proceso consiente de reflexión estratégica que garantizará el éxito de toda organización.

8. Recomendaciones

Si bien es cierto el presupuesto ha dejado de ser claramente el elemento central de la planeación, pasando a ser la estrategia el eje rector de la gestión, se recomienda a la organización OurPaws que a futuro considere la viabilidad de desarrollar un análisis financiero que contenga el presupuesto de la estrategia prospectiva desplegada a través del trabajo desarrollado, para lo cual es necesario coordinar todos y cada uno de los recursos, que le permitan analizar las diversas alternativas y escenarios a los cuales le es posible acceder, en aras de activar un diseño transformador que permita el cumplimiento de cada uno de los objetivos, metas y procesos trazados bajo una adecuada dirección estratégica, holística e integral, sobre la cual se realice un monitoreo que permita generar excelentes resultados.

Máxime teniendo en cuenta que, generalmente una de las principales problemáticas a las que se enfrentan los emprendedores a la hora de iniciar su negocio es sin duda alguna la falta de capital, pero hoy día las oportunidades han mejorado en cuanto a facilidad de financiación, y se hace mucho más fácil conseguir recursos, ya que se cuenta con diversas opciones de financiamiento para empresas nacientes y también para quienes han logrado mantener su negocio. Tanto así que en Colombia opera Ley de Emprendimiento 1014 de 2006 que promueve el espíritu emprendedor implementando una serie de programas para ayudar no solo con dinero sino con acompañamiento a quienes tienen ideas de negocio y desean salir adelante. Igualmente, entidades financieras de la banca central han adaptado programas para capital de trabajo y sostenimiento empresarial que financian en su totalidad a personas naturales y jurídicas consideradas pequeñas, medianas y grandes empresas de todos los sectores económicos del país. En Colombia opera igualmente la Red de Ángeles Inversionistas que moviliza capital hacia empresas innovadoras, que

tengan productos o servicios validados en el mercado, con ventaja competitiva única que permita un rápido auge y crecimiento.

Porque finalmente el interés de este trabajo reside en la utilización razonable de todos y cada uno de los diversos recursos con que cuenta la organización, que le permitan determinar la utilidad y límites de cada uno de ellos, así como los constantes requerimientos que demanda la modernidad y la tecnología con la finalidad de facilitar no solo su adaptación a las nuevas demandas y condiciones del mercado, sino la diferenciación bajo la obtención de ventajas competitivas y la creación de valor que le permitan asegurar el éxito organizacional.

Referencias

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de prospectiva por competencias*. Editorial Granica.
https://www.academia.edu/36266499/Comportamiento_organizacional_1ed_martha_alles
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
https://issuu.com/waltersilva04/docs/comportamiento_organizacional-eduar
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave, introducción a su práctica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*. (71), 13-29.
http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf
- Bloomfield, J. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. (10ª ed.). Cengage Learning Editores.
<https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/Teoria-y-Dise%C3%B1o-Organizacional.pdf>
- Congreso de Colombia. (2016). Ley 1801. *Por lo cual se expide el nuevo Código Nacional de Policía y Convivencia*. <https://www.policia.gov.co/sites/default/files/ley-1801-codigo-nacional-policia-convivencia.pdf>
- Congreso de Colombia. (2002). Ley 746. *Por la cual se regula la tenencia y registro de perros potencialmente peligrosos*. Centro de Zoonosis.
<http://www.saludcapital.gov.co/CZOO/Documents/Ley%20746%20del%2019%20de%20Julio%20de%202002.pdf>
- Congreso de Colombia. (1989). Estatuto Nacional de Protección Animal- Ley 84. *Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Protección de los Animales*.

- https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Documentos/Documentos_Investigacion/Docs_Comite_Etica/Ley_84_de_1989_Estatuto_Nacional_de_Proteccion_de_Animales_unisabana.pdf
- Corte Constitucional. (2015). Constitución Política de Colombia de 1991. <https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- Corte Constitucional Colombiana. (1997). Sentencia T-035 de 30 de 1997. *Expedientes acumulados T-107537 y T-107738*. M.P. Hernando Herrera Vergara. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1997/t-035-97.htm>
- Chiavenato, I. (2009) *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw Hill.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Decimacuarta Ed.). Pearson https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administracion_estrategica
- DANE. (2019). *Boletín Técnico*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_may2019.pdf
- Duarence, P. y Godet, M. (2001). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. DUNOD. https://www.academia.edu/12706135/La_prospectiva_estrategica_Michael_Godet_Philippe_Duarence
- Euromotor International. (2020). *Pet Care in Colombia*. Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/pet-care-in-colombia/report>
- Falcón, L. (2008). *El Liderazgo y la Acción. Mitos y Realidades*. (2ª Ed.). Editorial McGraw-Hill.
- FENALCO. (2019). La tecnología está con las manos. <http://www.fenalco.com.co/node/419>

- González, M., Pérez, R y Perilla, R. (2020). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Revista Espacios*, 41(29), pp. 172-187.
<https://w.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p13.pdf>
- Grupo Bancolombia. (2020). *Ya llegó el primer seguro para mascotas Bancolombia*.
<https://www.grupobancolombia.com/personas/productos-servicios/seguros/plan-mascota-prottegida>
- Grupo Éxito. (2020). Seguros Éxito. <https://www.segurosexito.com/>
- Hernández, B., Platero, J y Rodríguez, S. (2012). Factores determinantes de la innovación en las microempresas españolas: la importancia de los factores internos. *Universia Business Review*, (33), 104-121. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43323186006.pdf>
- Hernández, N y Garnica, J. (2015). Árbol de problemas del análisis al diseño y desarrollo de productos. *Conciencia Tecnológica*. (50), 38-46.
<https://www.redalyc.org/pdf/944/94443423006.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª Ed.). McGraw Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hoyos, E y Ramos, J. (2018). *Modelo de ecuaciones estructurales óptimo para la evaluación de la satisfacción global de la población del mercado urbano acerca de los servicios públicos básicos ofrecidos en la ciudad de Lambayeque. Febrero-abril 2018* [Tesis de Grado, Licenciatura en Estadística, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional de UNPRG. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/2852>
- Hurtado, K. (2015). *Análisis de la morosidad de cartera en empresas financieras peruanas para los créditos de consumo aplicando la metodología VAR*. [Tesis de grado, Ingeniería

- Estadística e Informática, Universidad Nacional Agraria La Molina]. Repositorio de la Universidad Nacional Agraria La Molina. <https://hdl.handle.net/20.500.12996/1746>
- Mera, C. (2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional*, 1(1), 25-30. <https://doi.org/10.22490/25392786.1208>
- Mojica, F. (2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131. <https://www.redalyc.org/pdf/910/91014117.pdf>
- Osores, R., Salcedo M., Sulca, H y Ventura, E. (2019). *Como en casa pet care: aplicativo móvil para solicitar servicio de cuidado de mascotas*. [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. http://200.37.102.150/bitstream/USIL/9001/1/2019_Osores-Achic.pdf
- Pineda, L. (2013). Prospectiva estratégica en la gestión del conocimiento: una propuesta para los grupos de investigación colombianos. *Investigación y Desarrollo*. 21(1), 289-311. <http://www.scielo.org.co/pdf/indes/v21n1/v21n1a10.pdf>
- Portafolio. (2019, 11 de agosto). Mascotas, negocio que movería \$3,5 billones este año. *Portafolio*, Negocios. <https://www.portafolio.co/negocios/mascotas-negocio-que-moveria-3-5-billones-este-ano-532462>
- Ramírez, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2009(2), 54-61. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Scharmer, O. (2015). *Liderando desde el futuro emergente*. <https://curiositarh.wordpress.com/2018/02/09/teoria-u-liderar-desde-el-futuro-a-medida-que-emerge/>
- Serra, J y Herrera, C. (2017). *Prospectiva y empresas: ¿cómo anticipar e influir en el futuro?*

- Llorente y Cuenca. https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2017/03/170315_DI_Inf_Prospecciones_ESP.pdf
- Segoviano, J., Palomo, M y Cantú, J. (2013). Factores endógenos y exógenos que impactan en el uso de la biblioteca en tres universidades del área metropolitana de Monterrey, *Nuevo León. Investigación Bibliotecológica*. 27(61), 53-81.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2013000300004&script=sci_abstract
- Tenesaca, C. R. (2016). *Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA un apoyo a la toma de decisiones gerenciales* [Examen Complexivo, Administración de Empresas]. Universidad Técnica de Machacala. Repositorio Digital de la UTMACH.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/7965>
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA. Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Yin, R. K. (2000). *Investigación sobre estudio de caso. Diseño y métodos*. (2ª Ed.). SAGE.
<http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>