

**PROPUESTA DE UN NEGOCIO ELECTRÓNICO DEDICADO AL SUMINISTRO DE
PRODUCTOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE CLINICAS
VETERINARIAS Y PET SHOP EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

SUSANA MENESES GUERRERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE – UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

SAN JUAN DE PASTO

2018

**PROPUESTA DE UN NEGOCIO ELECTRÓNICO DEDICADO AL SUMINISTRO DE
PRODUCTOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE CLINICAS
VETERINARIAS Y PET SHOP EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

SUSANA MENESES GUERRERO

**Trabajo de grado para optar el título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

Asesor

SANDRA CRISTINA RIASCOS ERAZO

PhD Ingeniería Informática

UNIVERSIDAD DEL VALLE – UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

SAN JUAN DE PASTO

2018

Nota de Aceptación

SANDRA CRISTINA RIASCOS ERAZO

JURADO 1

JURADO 2

Dedicatoria

A Dios por darme la salud y la sabiduría para culminar una etapa más de vida.

A mi familia por su apoyo, ejemplo de perseverancia y constancia, motivación para cumplir las metas propuestas y principalmente por su amor y confianza.

A mis profesores y amigos por su tiempo, compañerismo y transmisión de experiencias y conocimientos.

Tabla de Contenido

Introducción	14
Capítulo 1. Aspectos Generales de la Investigación	16
1.1 Planteamiento del Problema.....	16
1.2 Formulación del Problema	18
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 Justificación.....	19
1.5 Marco Referencial	21
1.5.1 Estado del Arte.....	21
1.5.2 Marco Teórico	30
1.5.3 Marco Legal	41
1.6 Hipótesis	43
1.6.1 Hipótesis Descriptiva	43
1.6.2 Hipótesis Nula.....	43
1.7 Metodología	44
1.7.1 Tipo de Investigación	44
1.7.2 Fuentes de Información	45

1.7.3 Marco Lógico de la Investigación	46
1.7.4 Población y Muestra	48
1.7.5 Técnicas de recolección de la información:	49
1.7.6 Operacionalización de las Variables.....	50
Capítulo 2. Estudio de mercado para la comercialización electrónica de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto.	54
2.1 Caracterización del Mercado Objetivo	54
2.2 Estudio de Mercado.....	62
2.2.1 Aspectos generales del mercado	63
Capítulo 3. Modelo de negocio electrónico para el suministro de productos para a clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto.....	82
3.1 Definición de modelo de negocio	82
3.2 Tipos de modelo de negocio.....	84
3.2.1 Modelo de negocio desagregado	84
3.2.2. Modelo de negocio de larga cola (long tail)	85
3.2.3 Plataformas multilaterales	85
3.2.4 Modelo de negocio gratis	86
3.2.5 Modelo de negocio abierto	86
3.3 Modelo CANVAS.....	89

3.4 Modelo CANVAS del negocio electrónico dedicado al suministro de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto	98
<u>3.4.1</u> Segmento de mercado	98
3.4.1.1 Mercado potencial.....	98
3.4.1.2 Mercado disponible.....	99
3.4.1.3 Nicho de mercado	99
<u>3.4.2</u> Propuesta de valor	100
3.4.2.1 Identificación de las necesidades puntuales del cliente objetivo:.....	100
3.4.2.2 Diseño de la propuesta de valor.....	102
<u>3.4.3</u> Canal: el canal empleado para comunicar, distribuir y vender a los clientes es directo y propio mediante el uso de una plataforma virtual en Internet y vendedores externos.	103
3.4.3.1 Canales de comunicación.....	103
<u>3.4.3.2.</u> Canales de distribución	109
<u>3.4.4</u> Relación con los clientes.....	112
<u>3.4.5</u> Fuentes de ingresos	114
3.4.6.1 Recursos humanos	115
3.4.6.2 Recursos económicos.....	121
3.4.6.3. Recursos físicos	121
<u>3.4.7</u> Actividades claves.....	122
3.4.8 Asociaciones claves	124

3.4.9	Estructura de costos	126
3.4.9.1	Otros Gastos	126
3.4.9.2	Punto de Equilibrio.....	126
3.4.9.3	Evaluación del modelo de negocios	127
3.5.1	Descripción general de la empresa.....	130
3.5.2	Descripción de la Plataforma.....	131
3.5.2.1	Botones	131
3.5.2.2	Proceso de Compra.....	136
3.5.2.3	Plataforma virtual.	139
4.	Conclusiones	140
5.	Recomendaciones.....	151
	Bibliografía	143

Lista de Gráficos

Grafico 1 Preferencias del consumidor online colombiano	25
Grafico 2 Motivaciones para comprar	26
Grafico 3 Responsable de ejecutar las compras en el establecimiento	63
Grafico 4 Características de la persona responsable de hacer las compras en el establecimiento	64
Grafico 5 Disposición para realizar las compras en una tienda virtual.....	65
Grafico 6 Líneas de producto del portafolio de veterinarias y pet shops en la ciudad de Pasto..	66
Grafico 7 Venta mensual por línea en los establecimientos encuestados	67
Grafico 8 Proveedor por línea.....	68
Grafico 9 Forma de pago a proveedores por línea	69
Grafico 10 Tiempo de entrega del pedido por línea del portafolio.....	70
Grafico 11 Frecuencia de pedido por línea del portafolio	71
Grafico 12 Valoración de los aspectos al realizar sus compras a través de una tienda virtual...	72
Grafico 13 Marca de alimento concentrado que más venden los establecimientos.....	73
Grafico 14 Presentación de alimento concentrado que más rota en los establecimientos	74
Grafico 15 Laboratorios de medicamentos de uso veterinario que más venden los establecimientos.....	75
Grafico 16 Forma de realizar los pedidos a los proveedores	77
Grafico 17 Medio de pago a los proveedores	78

Lista de Tablas

Tabla 1 Marco Lógico de la Investigación	46
Tabla 2 Número de establecimientos y encuestas a aplicar por estrato socioeconómico en San Juan de Pasto	49
Tabla 3 Operacionalización de variables	50
Tabla 4 Crecimiento del mercado de mascotas por región 2017	54
Tabla 5 Crecimiento del tamaño del mercado de cuidado de mascotas en Colombia (millones COP)	56
Tabla 6 Población de mascotas en Colombia (en miles de mascotas)	57
Tabla 7 Distribución del canal de venta de cuidados para mascotas. % en retail	58
Tabla 8 Marcas de concentrado para mascotas % retail en Colombia	73
Tabla 9 Características, descripción, perfil, hábitos y conductas del consumidor Colombiano...	75
Tabla 11 Tres tipos principales de actividades empresariales	84
Tabla 12 Resumen Tipos de Modelo de Negocio	87
Tabla 13 Resumen Tipos de Modelo de Negocio	88
Tabla 14 Tipos y fases del canal	91
Tabla 15 Proyección de Ventas	114
Tabla 16 Capital de trabajo empresa De Garras y Patas	121
Tabla 17 Cronograma de actividades puesta en marcha empresa De Garras y Patas	123
Tabla 18 Asociaciones claves empresa De Garras y Patas	124
Tabla 19 Asociaciones claves empresa De Garras y Patas	125
Tabla 20 Proyección de Gastos de Producción empresa De Garras y Patas	126

Tabla 21 Evaluación Financiera de la empresa De Garras y Patas.....	127
Tabla 22 Indicadores financieros empresa De Garras y Patas	127
Tabla 23 Balance General Proyectado empresa De Garras y Patas	128

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Lienzo de modelo de negocio	95
Ilustración 2 Logotipo De Garras y Patas	105
Ilustración 3 Modelo CANVAS del negocio electrónico	129
Ilustración 4 Diagrama de flujo proceso de compra tienda virtual De Garras y Patas	138

Lista de Imágenes

Imagen 3 Encabezado tienda virtual De Garras y Patas	131
Imagen 4 Página de inicio tienda virtual de Garras y Patas.....	132
Imagen 5 Página de inicio de sesión tienda virtual De Garras y Patas	133
Imagen 6 Tienda virtual De Garras y Patas	134
Imagen 7 Detalles de producto tienda virtual De Garras y Patas.....	134
Imagen 8 Vista parcial carro de compras de Garras y Patas	135
Imagen 9 Carro de compras tienda virtual De Garras y Patas	136
Imagen 10 Acceso a compras conjuntas tienda virtual de Garras y Patas	137
Imagen 11 Formulario compra conjunta tienda virtual de Garras y Patas	137

Introducción

Hoy en día el rol de las mascotas ha cambiado, ya no son sólo animales que viven junto al hombre, son parte de su familia y de su vida. Ha ocurrido un proceso de humanización, principalmente ahora que legalmente son considerados como seres sintientes. Un aspecto interesante para destacar es la tendencia creciente de los hogares formados por una sola persona, en Colombia la cantidad de hogares unipersonales se cuadruplico entre 1978 y 2008, al pasar del 3% al 11% (Flórez & Sánchez, 2013), en ellos los mejores compañeros son las mascotas, convirtiéndose en miembros de la familia. De la misma manera crece el número de parejas que no desean tener hijos o esperan un tiempo por ellos, haciendo que las mascotas suplan este vacío, explicando así el rol que desempeñan en la economía mundial como generadoras de necesidades en el mercado.

Adicional a esta situación, la cantidad de hogares que tienen mascotas ha aumentado, así como también el número de mascotas por hogar, principalmente en lo que se refiere a perros y gatos.

En Colombia, según un estudio contratado en el año 2015 por Fenalco a B&Optios, empresa de estudios de mercado en Latinoamérica, “el 37% de las 1.500 personas encuestadas en diferentes ciudades del país, afirmaron tener mascota y de estas, el 70% dijo que tiene perro; mientras que gatos el porcentaje es de 13%” (Revista Dinero, 2015). Estas cifras han dinamizado en el país no sólo las ventas de comida, sino también de juguetes, accesorios, ropa, medicina especializada, belleza, hospedaje, spa, restaurantes, entre otros; productos y servicios que van asociados a los sentimientos que las personas tienen hacia sus mascotas.

En la actualidad el uso de plataformas virtuales está presente en la vida cotidiana de las personas, razón por la cual resulta ser una buena herramienta la creación de un negocio electrónico dedicado al suministro de productos para veterinarias y pet shop, en la cual puedan encontrar un amplio portafolio, a precios justos y con disponibilidad permanente. Además de poner a disposición de

los usuarios la opción de realizar compras conjuntas, que se significa mejorar las condiciones de negociación, precios y rentabilidad.

Es así como se planteó realizar la propuesta de un negocio electrónico desde el punto de vista del mercado, organizacional, técnico y financiero, lo cual permitió determinar que su ejecución es viable desde cada uno de los aspectos mencionados.

Capítulo 1. Aspectos Generales de la Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

El mercado relacionado con mascotas ha tenido un crecimiento considerable a nivel mundial, según datos de Euromonitor Internacional desde el año 2012 al 2017 el crecimiento de productos y servicios para el cuidado de animales de compañía es del 14%, lo que supone un crecimiento global de 13.000 millones de dólares (Animal's Health, 2018); a nivel nacional la tendencia no es diferente, según cifras de la misma agencia para el año 2016 el crecimiento anual promedio de este mercado fue del 13%, las categorías que se destacan son: comida, productos para su cuidado y entretenimiento (El Tiempo, 2018). Cada día los propietarios de mascotas, se ven enfrentados a gran variedad de oferta de productos, así como también son más conocedores de lo que buscan.

La categoría del cuidado para mascotas y así mismo todos los productos y servicios que se desprenden de éste, se encuentra en crecimiento. Por tanto, el potencial de la categoría es cada vez más interesante y atractivo para las empresas del sector.

Este comportamiento del mercado no es diferente en la ciudad de San Juan de Pasto para el mes de agosto de 2016 existían 897 empresas dedicadas a la oferta de al menos un producto y/o servicio para mascotas, entre ellas hipermercados, supermercados, tiendas de barrio, centros especializados (veterinarias y pet shop) y agropuntos (Cámara de Comercio de Pasto, 2016). Según una revisión realizada por el autor, de ellas sólo tres, los hipermercados, ofrecen diferentes plataformas de compra, tanto físicas como virtuales. El resto 893 utilizan escenarios tradicionales para vender, es decir en establecimientos comerciales donde exhiben físicamente los productos y prestan servicios de salud y cuidado.

En el caso de las grandes superficies de mercado que tienen una plataforma virtual para la venta de productos relacionados con mascotas, se ofrece un portafolio limitado, no cuentan con productos especializados para las necesidades de las mascotas. Esta última situación también se presenta en supermercados y tiendas de barrio con la diferencia que sólo cuentan con locales físicos para la venta. Únicamente los centros especializados como veterinarias, pet shop y agropuntos, ofrecen un amplio surtido de productos y servicios, pero el cliente sólo las puede adquirir visitando el establecimiento.

El hecho de que en la ciudad de San Juan de Pasto el comercio electrónico de artículos para mascotas sea tan reducido, ocasiona que los propietarios de clínicas veterinarias y pet shop se vean obligados a dedicar parte de su tiempo y dinero a desplazarse y visitar distribuidores para encontrar una oferta reducida de insumos, o en adquirir los productos que los vendedores de diferentes casas comerciales les ofrece durante su visita.

Dado que el tiempo es un recurso limitado para gran parte de los propietarios, en muchas ocasiones para satisfacer lo más pronto posible los requerimientos de sus negocios, adquieren productos y servicios sin las características idóneas para preservar la salud y el estado emocional de los animales.

Al no ofrecer al cliente mecanismos de compra acordes a sus necesidades, el potencial del sector de mascotas en la ciudad de San Juan de Pasto no se ha aprovechado en su totalidad, siendo ésta modalidad de negocio una de las más prometedoras para impulsar el desarrollo de la región, teniendo en cuenta que en el Plan Regional de Competitividad del departamento de Nariño 2010 – 2032 se presenta como desventaja competitiva la falta de incorporación, uso y administración de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación TIC (Cámara de Comercio de Pasto, 2016), y esta opción permitirá mejorar este índice frente a otros departamentos de Colombia.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son las características que debería tener un negocio electrónico dedicado al suministro de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un negocio electrónico dedicado al suministro de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado para la comercialización electrónica de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Diseñar un modelo de negocio para la venta electrónica de productos para mascotas en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Determinar el modelo de operación logística y aspectos financieros para la comercialización electrónica de productos para clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.4 Justificación

El municipio de Pasto al ser una ciudad en crecimiento constante, tanto en infraestructura como en población, ha empezado a evidenciar problemas de movilidad e inseguridad. Así mismo el estilo de vida de sus habitantes, en conjunto con los factores antes mencionados, hace que dispongan cada vez de menos tiempo para realizar actividades cotidianas, como lo son la compra de víveres, provisiones, y productos tanto para el hogar como para los establecimientos comerciales.

Debido a esto, el acceso a Internet y a los diferentes sitios web especialmente aquellos de comercio electrónico y redes sociales, han otorgado a las personas mayor facilidad a la hora de realizar las actividades que por falta de tiempo son difíciles de llevar a cabo, ganando así un lugar importante dentro del mercado actual, y llegando incluso a mencionarse que aquella empresa que no tenga una plataforma o sitio en la red, está destinada al fracaso.

Es así como se propuso crear una empresa de comercio electrónico que permita suplir las necesidades de productos para clínicas veterinarias y pet shops en la ciudad de Pasto, ya que los hábitos de cuidado, bienestar, tenencia responsable y principalmente reconocimiento de los animales como seres sintientes dentro del hogar es cada vez mayor, lo cual influye positivamente en el crecimiento de éstos establecimientos, y por ende en su demanda de insumos y servicios.

Al desarrollar la empresa en un ámbito online, se brinda al cliente mayor capacidad de acceso a un portafolio más variado de productos y servicios, y que de forma indirecta se relaciona a sectores con diferente población y recursos económicos, logrando así un alcance exitoso y reconocimiento tanto en el mercado objetivo como en el potencial que en conjunto fortalecen el desarrollo del negocio.

Siguiendo éste comportamiento del mercado se han originado en el país gran cantidad de negocios que ofrecen un amplio portafolio en los sectores de salud, cuidado y suministros para mascotas, tanto de manera presencial como virtual.

Según un estudio de Global Nielsen en el año 2014 sobre Comercio Electrónico que encuestó a más de 30.000 personas, con el fin de examinar el consumo en línea (online) e intenciones de compra de los consumidores de Asia-Pacífico, Europa, América Latina, Medio Oriente, África y Norteamérica, “desde 2011, las intenciones de compra globales en línea para la categoría para mascotas se duplicó en dos años pasando de 9% en 2012 a 21% en 2014” (Revista Dinero, 2014). Es necesario tener en cuenta que según este estudio existe una correlación uno a uno entre búsqueda en línea y compra. Es decir que aquellas personas que navegan online también compran online.

Por lo tanto, los propietarios de clínicas veterinarias y pet shop de la ciudad de San Juan de Pasto necesitan un mecanismo que les permita suplir los requerimientos de sus clientes, desde la comodidad de sus hogares o sitios de trabajo, y para ello se realizó una propuesta para el montaje de un negocio electrónico dedicado a ello, el cual contó con un sistema operativo y de logística que permite tener a disposición de manera oportuna los productos y servicios solicitados, generando beneficios al ofrecer un servicio acorde a las nuevas necesidades, permitiendo que éstos establecimientos se desarrollen y permanezcan en un mercado que día a día es más competitivo.

1.5 Marco Referencial

1.5.1 Estado del Arte: Comercio Electrónico

Hasta el año 2017 se ha encontrado que tanto a nivel nacional como internacional se ha estudiado el comportamiento de los consumidores en las tiendas de comercio online, tal como se muestra en las siguientes investigaciones:

En el año 2015 la Oficina de Publicidad Interactiva de Estados Unidos (Interactive Advertising Bureau – IAB) dio a conocer “el reporte de compras online con dispositivos móviles y durante la época navideña”, para determinar el comportamiento de los consumidores online adultos de Estados Unidos, concluyendo que cada vez se están usando más teléfonos móviles y tablets para realizar compras por Internet. Los consumidores de 35 años en adelante prefieren utilizar tablets para realizar compras, mientras que aquellos de 18 a 34 años prefieren utilizar sus teléfonos inteligentes. También se determinó que la mitad de los consumidores hacen showrooming, denominado en este estudio como la comparación de precios de una tienda virtual con una física antes de hacer la compra, encontrando que la mayoría de ellos decidirán comprar cuando visiten la tienda física. (Interactive Advertising Bureau - IAB, 2016)

Por otra parte, en un estudio realizado por Forrester Research Inc., se proyectó que para el año 2016, el 38% de las ventas del comercio en línea en los Estados Unidos iban a provenir de dispositivos móviles, frente al 10% de hace sólo unos pocos años. Teniendo en cuenta que dos tercios del tiempo gastado por los consumidores en comprar en línea ahora es gastado en teléfonos inteligentes y tablets. En este mismo estudio, según una clasificación realizada por Internet Retail, algunas de las principales empresas de comercio electrónico en el mundo no se encuentran dentro del ranking de los principales competidores de comercio móvil, esto significa que algunas de las empresas de comercio electrónico más grandes del mundo están perdiendo terreno en el campo del

comercio móvil de más rápido crecimiento. Esta situación afecta el crecimiento global de comercio electrónico de las empresas involucradas, porque las 500 empresas minoristas de comercio móvil en todo el mundo tienen un crecimiento en sus ventas móviles en un 53% anual, mientras que las 1.000 principales empresas de comercio electrónico a nivel mundial incrementaron sus ventas totales en un 23%, en el año 2015 (Love, 2016). Esta tendencia la deberán tener en cuenta las empresas que pretendan liderar el comercio electrónico.

En cuanto a las tendencias empleadas por los principales negocios online, según un estudio desarrollado en 2015 por Invodo Inc., una empresa de marketing en vídeo online, revela que las reproducciones de videos en los sitios web incrementaron en un 42% en 2015. Así mismo, el 14% de las ventas en línea estuvieron relacionadas con consumidores que vieron videos. De acuerdo a este estudio, los compradores que ven un video son 1,7 veces más propensos a comprar algo que aquellos que no lo hacen. Estos videos deben causar impacto, los que indican como utilizar el producto son con los que se obtienen mejores resultados. La compra también se ve influenciada por la calidad de los videos. El mejor medio para publicarlos es el canal YouTube. (Briggs, 2016)

Un estudio realizado en Estados Unidos en el año 2015 por Internet Retail, sobre el canal de distribución de los negocios de comercio online preferido por los consumidores, indicó que el 91% de ellos otorga una calificación más alta aquellas tiendas minoristas que ofrecen el servicio de recolección y/o devolución de los pedidos en un establecimiento físico. Es decir que ofrecen un servicio omnicanal, donde el consumidor se puede mover libremente entre los dispositivos móviles y la tienda física. Este servicio es preferido principalmente por personas de edades entre los 55 a 64 años. (Fay, 2016).

El comercio electrónico y el sector de mascotas

Las tiendas virtuales se han empleado para comercializar todo tipo de suministro de diferentes industrias. Dada la tendencia creciente de humanización de animales de compañía, el comercio electrónico también se ha empleado en la industria de mascotas.

Shadle & Meyer en el año 2014, estudiaron métodos para atraer y mantener a los clientes en los negocios relacionados con mascotas, y encontraron que una de las claves es llegar al cliente con la última tecnología, ya que este mecanismo permite involucrarse e interactuar de manera eficiente con los propietarios de mascotas a través del uso de diferentes herramientas de comunicación tales como correo electrónico, mensajes de texto, teléfono, páginas web, aplicaciones móviles, portales para mascotas, redes sociales, que permiten construir relaciones, llevar un registro digital de los animales (recordatorios y programación de citas médicas y de aseo, carnet de vacunación, prescripciones médicas, historial de facturación), informarles acerca de los últimos avances en materia de cuidado animal, hacerle saber al cliente que se preocupa por el bienestar de la mascota, y que la empresa está ahí para su servicio. Cuando se necesita solventar una necesidad de la mascota, los clientes desean ahorrar tiempo mediante el uso de la tecnología (Shadle & Meyer, 2014)

Estadísticas del comercio electrónico

Internet World Stats en el año 2017 informó que el porcentaje de la población mundial con acceso a Internet aumentó de un 1% en 1995 a casi un 50% en 2017. Durante el mismo periodo, el comercio electrónico creció a un ritmo vertiginoso, se estima que en 2016 1.610 millones de personas en el mundo compraron bienes online (Consumers International, 2018)

Según estimaciones de la UNCTAD (Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), las ventas mundiales de comercio electrónico sumaron 25,3 billones de dólares en

2015 (22,4 billones en comercio B2B y 2,9 billones en comercio B2C). Los Estados Unidos fueron claramente el mayor mercado del comercio electrónico en 2015 —las ventas ascendieron a más de 7 billones de dólares— seguido por Japón y China. Si bien los Estados Unidos superaron con una cierta holgura a los demás países en comercio electrónico B2B, se ubicaron inmediatamente detrás de China en cuanto al comercio B2C (UNCTAD, 2018)

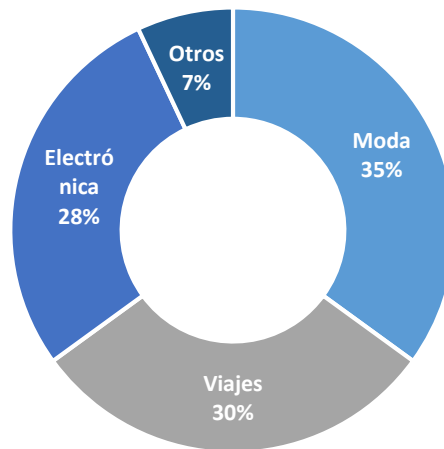
El comercio electrónico en Latinoamérica ha tenido un crecimiento lento en los últimos años debido a la crisis macroeconómica de Brasil (el mayor mercado electrónico de la región), sin embargo en Argentina y México los consumidores compran en línea cada vez más. Las ventas de *Internet crecieron un 15,5%, en 2015 fueron de \$22,22 mil millones de dólares frente a los de \$19.24 mil millones en 2014. Esto se compara con un crecimiento del 22,1% en 2014. El crecimiento de la clase media y el mayor acceso a Internet han hecho que el comercio online en se expanda por América Latina. (Ali, 2016)

De acuerdo a un estudio realizado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico las transacciones no presenciales crecieron en 2015 un 64% con respecto a las de 2014. En total se realizaron 49 millones que corresponden a USD \$16.329 millones. Ésta cifra representa el 4.08% del PIB, frente al 2.63% del PIB que era en 2014. De esta manera se evidencia que el sector de eCommerce en Colombia va madurando, las categorías más relevantes son: gobierno (18%), financiero (17%), tecnología y comunicaciones (15%), transporte (12%), otros servicios (12%), comercio (9%), educación (6%), servicios públicos y tv por cable (4%), salud y belleza (2%), entretenimiento (2%), vivienda (2%) y servicios empresariales (1%). (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2016)

Para el año 2016 en Colombia el comercio electrónico ha tenido un crecimiento del 24% con respecto a 2015. Del total de internautas colombianos, 76% son compradores online de al menos

un producto o servicios en el último año. A continuación se presentan las preferencias de compra de los consumidores online colombianos:

Grafico 1 Preferencias del consumidor online colombiano

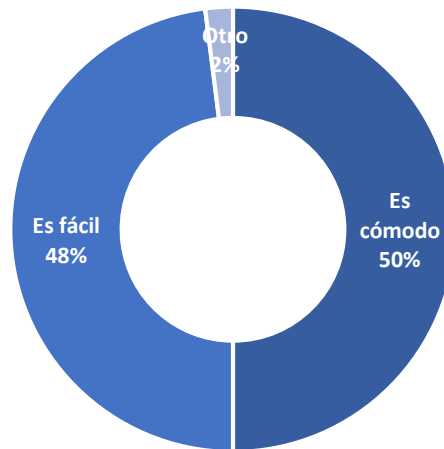


Fuente: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. 2016

Con respecto a moda, las mujeres son las más asiduas, calzado y ropa para adultos, es lo que más compran. En cuanto a viajes, esta categoría tiende a mover cada vez más las ventas a través del eCommerce, pues de cada 10 compradores de viajes, 7 lo hacen online. Aquí, la edad de quien realiza la compra es de aproximadamente 34 años, y el ticket promedio es de \$2.770.906. Por su parte, electrónica y eventos son las categorías preferidas por los hombres con un 23%. Después de viajes, electrónica es la segunda categoría en la que el gasto está en un promedio de \$1.681.734. Y en cuanto a eventos, boletas de cine, ocupan la primera opción de compra, frente a otros como espectáculos o conciertos.

Los motivos que acercan al consumidor a la compra online son los siguientes:

Grafico 2 Motivaciones para comprar



Fuente: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. 2016

El factor precio comienza a perder peso como motivador para comprar por internet (su pérdida de relevancia es un fenómeno habitual de mercados donde el eCommerce se vuelve una práctica madura).

Con respecto al pago, la tarjeta de crédito con un 57%, sigue siendo el medio de pago más utilizado y catalogado como el que tiene mayores beneficios atribuidos. Adicionalmente, lo que más se valora, con un 51%, es que los comercios online acepten distintas alternativas de pago. Y en relación con la entrega, las expectativas principales son el envío gratuito y que se simplifique el proceso de devolución o cambio.

La compra efectiva online se encuentra muy asociada a dispositivos como portátil/ computador escritorio con un 94%, los cuales ganan peso especialmente en las compras que requieren ver más detalle del producto o servicio. El smartphone con 49%, se presenta como sólida alternativa para la compra online por su crecimiento en penetración y uso, mientras que sólo 1 de cada 4 compradores online que disponen de Tablet (26%) la utilizan para este tipo de compras. (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2016)

En un estudio realizado por comSCORE en el año 2014, se midió el tráfico de visitas que las tiendas generan, definiendo así las empresas que lideran el mercado de eCommerce en Colombia, en la categoría Retail ocupa el primer lugar Mercado Libre, seguido por Amazon, eBay, Linio, Apple, Dafiti, Éxito.com, Buscape y Falabella. Mercado Libre en Colombia goza de gran popularidad, tanto en el segmento de clasificados (ventas directas de persona a persona) como en las ventas minoristas de emprendedores que encuentran aquí un espacio de negocio prometedor. Mercado Libre ofrece todo un ecosistema para el comercio electrónico, desde los pagos en línea (a través de MercadoPago), la creación de tiendas virtuales (MercadoShop), la logística de los envíos, mediante alianza con Servientrega, y los clasificados para negocios directos persona a persona mediante TuCarro.com. (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico , 2016)

En cuanto al mercado digital Colombiano, en el año 2015 se realizó una investigación con relación a las tendencias de consumo en dispositivos de escritorio, móviles y video. El uso de los dispositivos de escritorio en Colombia es uno de los más importantes a nivel Latinoamérica por arriba de países como Venezuela, Chile, Perú y Uruguay sólo por debajo de Brasil, México y Argentina; la población joven, menor a 35 años, representa una gran porción de usuarios de estos dispositivos; el 80% de usuarios de computadores de escritorio, lo hacen en cuatro categorías de contenido: servicio, redes sociales, navegación/búsqueda y entretenimiento. El consumo de video digital en Colombia, tanto en el total de minutos de video por espectador como en el número de videos vistos por espectador, es mayor comparado con sus contrapartes en América Latina. Las categorías de contenido que tienen más audiencia mediante video digital, son las redes sociales, entretenimiento, servicios y portales empresariales. Finalmente con respecto al uso de dispositivos móviles el número de views por este medio (No-PC) tuvo un incremento de 8 puntos del año 2014 al 2015. El sistema operativo que domina el mercado Colombiano es el Android, en las categorías

de consumo: noticias/información, entretenimiento, deportes, estilo de vida, redes sociales, portales empresariales, tecnología y negocios/finanzas. Con respecto a las tendencias de social media las estrategias de contenido que resultan ser más efectivas son aquellas que incluyen videos o fotografías en comparación con las que no la tienen. Facebook es la plataforma que lidera el número de interacciones en el país. Instagram es la aplicación que tuvo el mayor crecimiento con 223% en el 2015 con respecto al año anterior. (comSCORE, 2015)

Negocios electrónicos del sector de mascotas en Colombia

Por otra parte y como se ha observado, diversos sectores están incluyendo en su estrategia comercial el uso de plataformas electrónicas y el sector de mascotas no es la excepción, dada la respuesta que deben dar hoy en día las empresas a un mercado en el cual las personas tienen menos tiempo disponible para llevar diferentes actividades como la compra de suministros para su negocio.

El sector de mascotas ha sido elegido como objeto de estudio, por su importancia en la vida de las personas, estudios han demostrado que las mascotas proporcionan muchos beneficios para sus propietarios, de manera directa (por ejemplo, brindan seguridad, y en algunos casos ahuyentan plagas), además hay evidencia que las mascotas pueden tener implicaciones positivas en el aspecto psicológico de sus propietarios.

Aunque las cifras de comercio electrónico en Colombia son alentadoras, aún son pocas las empresas que lo utilizan en el sector de mascotas, éstas se ubican en las principales ciudades del país, algunas de ellas son:

CIUDAD DE MASCOTAS: es una empresa que utiliza una plataforma totalmente online de venta de productos para mascotas, la empresa ha tenido un éxito indiscutible posicionándose como la

número uno en el país en ventas de este tipo de productos. Para el año 2015, la empresa facturaba alrededor de 2 mil millones de pesos, y ha recibido capital de fondos de inversión para acelerar su expansión. (Ochoa, 2015). <https://www.ciudademascotas.com>

CANBOX: es una empresa cuyo producto principal es un servicio de suscripción para mascotas a través del cual la persona recibe en su casa una caja personalizada para su perro. La caja trae productos diferentes todos los meses (Ochoa, 2015). Hasta la fecha la empresa se encuentra en funcionamiento mediante su página web <http://canbox.com.co/>.

PET SPA Móvil: es una empresa que se dedica a la prestación de los servicios de spa, baño y peluquería para todo tipo de mascotas a domicilio, mediante un tráiler semi estacionario completamente dotado de los elementos necesarios para llevar a cabo esta actividad (Martínez & Mendez, 2014). Adicionalmente al servicio a domicilio, la empresa ofrece la posibilidad de realizar compras a través de Internet, visitando la dirección <http://woupetmovil.com/>

En lo que se refiere a la región de Nariño, se conoce de una investigación relacionada con mascotas, con respecto a un emprendimiento para el montaje de una empresa productora y comercializadora de gimnasios para gatos y casas para perros en el municipio de Pasto “PETSHOUSE” (Souza, 2015) la cual se encuentra en funcionamiento en la ciudad, y es un proyecto innovador debido a que la ciudad no cuenta con fábricas de este tipo de accesorios, únicamente con comercializadoras de los mismos. Sin embargo, dentro del estudio no se pretende emplear como estrategias medios virtuales para la venta de los productos, se trata de una tienda física. Adicionalmente, esta investigación considera como ventaja competitiva la ubicación del negocio, desde el punto de vista de costos y oportunidad.

1.5.2 Marco Teórico

El surgimiento de Internet ha cambiado el estilo de vida de las personas, jugar en línea, interactuar en redes sociales, comprar y vender productos y servicios, se consideran como actividades de recreación, más aún cuando se tienen disponibles aplicaciones en los dispositivos móviles que las personas llevan consigo mismo las 24 horas del día, sin necesidad de desplazarse ni realizar actividad física.

El concepto de Comercio Electrónico (E-Commerce en inglés) surge a partir del año 1991 cuando se empieza a utilizar Internet con fines comerciales. Este implica la ejecución de transacciones relacionadas con la compra y venta en línea de productos y/o servicios. Dichas transacciones se llevan a cabo utilizando sistemas electrónicos como Internet y redes de cómputo. El volumen de este tipo de transacciones ha crecido de manera exponencial. La penetración y propagación de Internet ha impulsado dicha expansión. Actualmente, una gran variedad de negocios realizan sus transacciones comerciales de esta manera, por ejemplo, la transferencia electrónica de fondos, la gestión de la cadena de suministro, el mercadeo online, las transacciones en línea, el intercambio electrónico de datos, los sistemas de gestión de inventario y los sistemas automatizados de recolección de datos. Por este motivo la definición de Comercio Electrónico en la actualidad implica cualquier transacción que normalmente utilice la World Wide Web en al menos un punto de su ciclo de vida. Esto implica que el Comercio Electrónico abarca una gama más amplia de tecnologías como el correo electrónico. (Mohapatra, 2013).

Gracias a la importancia que ha adquirido el Comercio Electrónico en la vida diaria de las personas, gran número de negocios tradicionales han decidido implementar tecnologías digitales, con el fin de mantenerse en un mercado día a día más competitivo. Es necesario que transformen la compra en una experiencia entretenida, que genere emociones en los compradores y que esté acorde a las

tendencias de la vida moderna, de esta manera resulta imprescindible que diseñen estrategias omnicanal.

El concepto omnicanal se percibe como una evolución del multicanal. Mientras que el multicanal implica una división entre venta física y en línea, en el omnicanal, los clientes se mueven libremente entre los dispositivos móviles y la tienda física. Esta interacción debe ser suave y debe proporcionar una experiencia homogénea, independientemente de los canales que esté utilizando, ya que todos los canales son administrados por el mismo negocio (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014)

En cuanto al marketing del Comercio Electrónico, “Internet ofrece nuevas formas para identificar y comunicarse con millones de clientes potenciales a un costo mucho menor que en los medios tradicionales, mediante el marketing de motores de búsqueda, despliegue de anuncios, clasificados, videos, la minería de datos, los sistemas de recomendaciones y el e-mailing. Antes de Internet, se requería mucho dinero para llegar a una audiencia de gran tamaño. En cambio, Internet permite a los especialistas en marketing encontrar clientes potenciales con una demanda muy baja y sin necesidad de incurrir en muchos gastos. Internet también provee nuevas formas (a menudo instantáneas y espontáneas) de recopilar información de los clientes, ajustar las ofertas de productos e incrementar el valor para el cliente. El marketing dirigido con base en el comportamiento se refiere al rastreo de los flujos de clicks (el historial del comportamiento de los clicks) de los individuos en miles de sitios web, con el propósito de comprender sus intereses e intenciones para exponerlos a anuncios que están adaptados de manera única a su comportamiento. El marketing dirigido al comportamiento se realiza en dos niveles: en los sitios web individuales y en varias redes de publicidad que rastrean a los usuarios a través de miles de sitios web. Todos los sitios web recolectan datos sobre la actividad de navegación de los visitantes y la almacenan

en una base de datos. Tienen herramientas para registrar el sitio que los usuarios visitaron antes de llegar al sitio web, a dónde van estos usuarios cuando salen de ese sitio, el tipo de sistema operativo que utilizan, la información sobre el navegador y además algunos datos sobre su ubicación. Las firmas analizan esta información sobre los intereses y el comportamiento de los clientes para desarrollar perfiles precisos de clientes existentes y potenciales. Esta información permite a las firmas comprender qué tan bien funciona su sitio web, crear páginas web personalizadas que muestren contenido o anuncios para productos o servicios de interés especial para cada usuario, mejorar la experiencia del cliente y crear un valor adicional a través de una mejor comprensión del comprador. Al usar la tecnología de personalización para modificar las páginas web que se presentan a cada cliente, los especialistas en marketing obtienen algunos de los beneficios de usar vendedores individuales, a un costo mucho menor”. (Laudon & Laudon, 2012)

Un aspecto a tener en cuenta en el comercio electrónico es la administración de las cadenas de suministro, es fundamental que la información fluya de manera uniforme en todos los procesos (compras, inventarios, alistamiento, distribución, logística). Hoy en día se comparte información con los actores externos del proceso ya sean proveedores, distribuidores, transportadores, mediante sistemas de información compatibles que permitan consultar y comparar inventarios con la capacidad de producción vs la demanda del cliente, con el fin mejorar la capacidad de respuesta del proveedor. De la misma manera los vendedores acceden a los programas de producción de los fabricantes y al estado de envío de los pedidos, todo esto con el fin de brindar mejor servicio a los clientes de manera inmediata y a un costo reducido. Esta interacción permite que el funcionamiento de las organizaciones se base en la demanda del cliente, es decir que se produzca bajo pedido y no para mantener inventarios. Así, la información fluye hacia arriba desde los vendedores, hacia los distribuidores, fabricantes y proveedores (Laudon & Laudon, 2012)

De acuerdo la propuesta de negocio analizada en la presente investigación, es necesario definir un tipo de Comercio Electrónico, se trata del B2B (business to business) que hace referencia a la “venta de productos y servicios a través de Internet u otros canales electrónicos, entre compañías. Alrededor del 80% del comercio electrónico es de este tipo, y la mayoría de los expertos predicen que este tipo de comercio B2B continuará creciendo más rápidamente que el segmento B2C (business to consumer)” (Laudon & Laudon, 2012). Hay varios modelos de negocio que se utilizan en el entorno B2B: aquellos mercados que sólo aceptan vendedores que buscan compradores, los que sólo aceptan compradores en búsqueda de proveedores y en los que los intermediarios buscan que se realice un acuerdo comercial entre compradores y vendedores (Rankia, 2018)

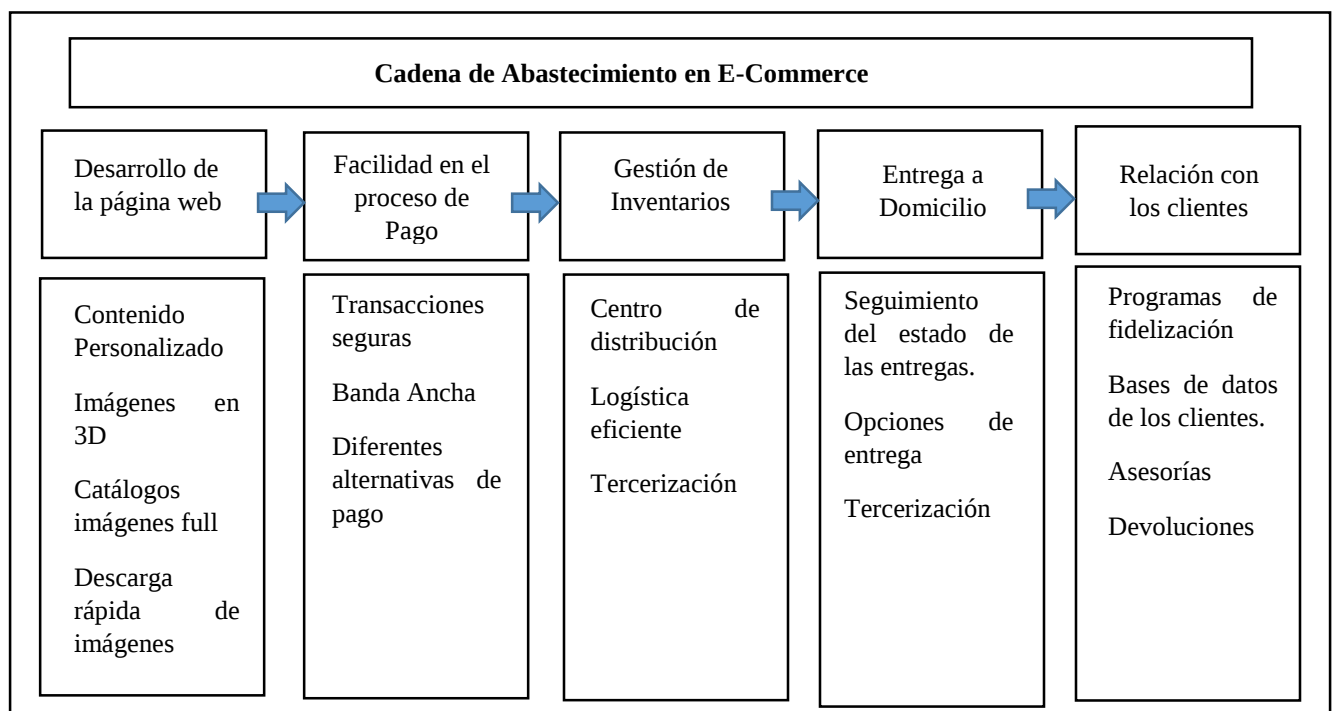
“El comercio electrónico B2B, tiene muchas ventajas estratégicas para las empresas involucradas (tanto compradores como vendedores) entre ellas:

- Reducir costos administrativos.
- Reducir costos de búsqueda para los compradores.
- Reducir costos de inventario al incrementar la competencia entre los proveedores (aumentando la transparencia de los precios) y reducir el inventario al mínimo posible.
- Reducir los costos de transacción al eliminar el papeleo y automatizar partes del proceso de adquisición.
- Mejorar la calidad de los productos al incrementar la cooperación entre los compradores y vendedores. Al publicar las evaluaciones de los vendedores por parte de los compradores.
- Crear una mayor transparencia en los precios; la capacidad de ver los precios reales de compra y venta en un mercado” (Laudon & Guercio, 2009)

Algunas de las estrategias que se deben tener en cuenta al implementar un negocio electrónico son las siguientes:

- a) **Desarrollar una cadena de abastecimiento dinámica y robusta:** para que una empresa electrónica sea exitosa es fundamental que la cadena de abastecimiento sea eficiente con el fin de cumplir con los requerimientos de los clientes. En la siguiente figura se presenta las etapas de una cadena de abastecimiento básica en un negocio de comercio electrónico:

Figura 1 Cadena de Abastecimiento en E-commerce



Fuente: (Mohapatra, 2013)

A continuación se explican algunos aspectos a tener en cuenta en cada una de estas etapas:

Diseño de la página web basado en el cliente: con el fin de incrementar el número de transacciones online exitosas se debe tener en cuenta:

- Navegación simple, deben existir un número mínimo de pasos para ejecutar la compra, así mismo debe tener la facilidad de reanudar un link roto cuando hay problemas en la conexión a Internet.
- El diseño de la página web debe ser ligero, con el fin de que asegure una rápida descarga de las imágenes en todas las plataformas que utilice el cliente.
- Contenido personalizado basado en el historial de compras que ha realizado el cliente, con el objetivo de generar descuentos y promociones personalizadas.
- Descripción detallada del producto incluyendo, fotografías, imágenes, videos, catálogos audiovisuales, con el fin de retener al cliente y evitar lo que se denomina como “síndrome del carrito abandonado”

Facilidad en el proceso de pago: para reducir el temor de los clientes hacia los pagos online, se debe tener en cuenta:

- Incorporar en la página web plataformas de pago seguro como VeriSign o PayPal con el fin de reducir los fraudes en el uso de tarjetas de crédito o débito y emplear canales HTTPS seguros para la transacción.
- Proveer diferentes alternativas de pago como consignaciones, cheques, efectivo, pago contra entrega, esto permite capturar el segmento de mercado que no utilizan tarjetas de crédito/débito.

Gestión eficiente del inventario: es necesario que haya un equilibrio entre el alcance de la distribución y una logística eficiente. La mayoría de tiendas al tener márgenes tan pequeños deben ser muy eficientes, por lo tanto, puede resultar conveniente iniciar en los lugares donde el negocio tenga presencia física. Se puede mejorar esta eficiencia contratando empresas especializadas en logística y distribución.

Entrega inmediata: la entrega del producto a tiempo y en perfectas condiciones es un reto para las tiendas online. Las grandes cadenas de tiendas cuentan con una amplia flota de vehículos, lo que les permite cumplir con su promesa de venta. Los negocios online deben ofrecer opciones de devolución en caso de presentarse inconformidades con el producto, y realizar seguimiento al estado de entrega de la mercancía. También es importante que se ofrezca al cliente periodos de tiempo predeterminados para la entrega del producto, que estén acordes a sus necesidades.

Desarrollo de relaciones con el cliente: con el fin de lograr la preferencia del cliente es recomendable incluir un enlace de servicio de atención al cliente, donde se atiendan sus preguntas, quejas y reclamos; diseñar e implementar programas de fidelización, dirigido hacia los clientes habituales; construir una base de datos de los clientes que incluya información relacionada con sus hábitos de compra, comportamiento y detalles de cada persona; incluir el número de contacto y el nombre de la persona a cargo de los diferentes procedimientos, con el fin de asistir al cliente en caso de que se presente algún inconveniente, esto generará confianza.

b) Convertir a los visitantes en clientes: muchas veces ocurre que un cliente selecciona un producto, lo ubica en el carro de compras, pero más tarde abandona la compra y deja el sitio, este comportamiento se conoce como “síndrome del carrito abandonado”, el cual puede ser tratado de la siguiente manera:

- Mejorar la experiencia de navegación en la página web o aplicación.
- Incorporar información suficiente y veraz del producto.
- Incluir un enlace de ayuda y una plataforma interactiva para estimular el interés del visitante.
- Ofrecer garantías (condiciones de entrega, seguridad de datos, devolución de dinero, cambio de mercancía)

- Proporcionar datos de contacto offline, incluyendo nombre y número de teléfono del personal responsable. Para generar recompra en los negocios online se debe brindar confianza y seguridad en la oferta de productos y servicios. El incumplir con las expectativas del cliente resulta devastador para este tipo de negocios.
- Los problemas de pago deben ser tratados con alta prioridad y confidencialidad.
- Ofrecer una opción de seguimiento de la entrega del producto, para conocer el estado en que se encuentra la compra.

c) Desarrollar una estrategia de E-Marketing

De acuerdo a Mohapatra, para todos los negocios electrónicos es indispensable desarrollar una estrategia de e-marketing, la cual puede orientarse de la siguiente forma:

- Implementar análisis de la web: analizar el comportamiento de búsqueda en la página web utilizando un software especial para ello, y utilizar los resultados para mejorar la navegación en el sitio.
- Optimizar los motores de búsqueda: incluir palabras clave relacionadas con el negocio y que comúnmente utilizan las personas para buscar y comprar, de igual manera centrarse en el mercado objetivo con el fin de diseñar estrategias enfocadas a sus necesidades, esto llevará a mejorar las oportunidades de vender.
- Diseñar e implementar planes promocionales en la web: utilizar herramientas que permitan publicar publicidad en páginas aliadas de acuerdo al historial de navegación del cliente que permitan visibilizar el negocio y dar a conocer promociones permanentes, para ello es necesario que frecuentemente se actualice la plataforma virtual.

- E-mail marketing: emplear recursos como el correo electrónico para actualizar ofertas y promociones a través del envío de boletines, anuncios y publicaciones electrónicas. (Mohapatra, 2013)

Al iniciar con la construcción de un negocio electrónico es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

a) Definir la estrategia digital: inicialmente es importante determinar para qué se va a crear la empresa, existen varias opciones: para promocionar los datos de una empresa y los productos y/o servicios que comercializa (web Corporativa), para potenciar la imagen de empresa y su marca (e-Branding), para promocionar los productos y provocar el incremento en las ventas (e-Promotion) o vender online (e-Commerce). En el caso de la presente investigación, se ha definido que se va a desarrollar un e-commerce.

De acuerdo al público objetivo al cual va a ir dirigida la estrategia, deberá diseñarse el contenido, el flujo de navegación, el estilo de redacción y el tipo de funcionalidades, de esta manera no deben ser los mismos si la web va dirigida a jóvenes o adultos, a personas naturales o a empresas, al cliente final o al distribuidor, al mercado nacional o al internacional.

b) Análisis de las páginas web y aplicaciones de la competencia: como paso previo a la construcción de la página web es recomendable analizar los sitios webs de empresas líderes del sector, con el objetivo de tomar ideas para el nuevo negocio.

c) Selección y registro de dominios: el dominio es la dirección de una página web, que se ubica entre “www” y las extensiones .com, .co, .net u otras, a este también se lo denomina como URL (Universal Resource Locator). La empresa debe elegir un buen dominio, para ello es recomendable que se busque una palabra que esté relacionada con la empresa, sus

productos, que sea de fácil recordación, en lo posible sin guiones ni acentos y que contenga las palabras claves que los usuarios buscan para encontrar los productos y servicios que la empresa vende. Se sugiere que la terminación del dominio sea .com ya que es la más conocida mundialmente.

Una vez, elegido el dominio adecuado es necesario consultar si ya se encuentra registrado y con qué extensiones. En el caso de que exista es posible adquirirlo.

d) Selección del consultor informático: con el objetivo de que la página web cuente con una imagen profesional que permita atraer a los clientes y vender, es recomendable contratar personal especializado en el área, para ello es necesario buscar sitios web del sector que tengan un diseño similar al que se está buscando y revisar quién se encargó de su creación, cotizar varias opciones, revisar las referencias y los clientes con los cuales ha trabajado y contratar al más indicado.

e) Creación de la página web: un sitio web es la compilación de varias páginas web que contienen textos, imágenes, gráficos, elementos multimedia y aplicaciones.

Para la elaboración de los contenidos que van publicados en la página web es necesario contratar a un profesional encargado de la redacción y organización de los mismos, con el fin de persuadir al cliente y lograr que haga lo que pretende la empresa, es fundamental que la persona sepa el mensaje que el negocio quiere transmitir y conozca su portafolio de productos y servicios, para ello es necesario que la creación del sitio web se realice de manera conjunta con la administración del negocio. Con el contenido diseñado es necesario subir el mapa del sitio al “directorio raíz” de motores de búsqueda, para facilitar su aparición en la lista de resultados.

f) Alojamiento de la página web en un servidor (hosting): con el fin de que la página web se pueda ver en Internet es necesario contratar un hosting que consiste en un espacio disponible en un servidor que alquila su propietario para que la web pueda verse en la red. Esto permite que el sitio tenga una visibilidad permanente todos los días del año. El costo del hosting depende de las necesidades de la página web de acuerdo a su diseño y el espacio que necesita para su correcto funcionamiento. Lo ideal es que el usuario pueda acceder a la web de forma rápida y segura., que el servidor tenga visibilidad permanente es decir que no se caiga, que tenga una capacidad adecuada en el disco duro, que tenga la opción de hacer copias de seguridad y recuperar contenidos, una buena capacidad de transferencia de datos y que preste un servicio de atención al cliente tanto online como offline, en lo posible las 24 horas.

g) Posicionamiento y marketing de la página web: una vez subida la web al servidor, hay que promocionarla. Según Nieto & Rouhiainen, los usuarios buscaran, aproximadamente en un 50% de los casos, tecleando unas palabras en un buscador (Google, Yahoo, MSN, etc.). Estas palabras se conocen como keywords, que son aquellas que utilizan con mayor probabilidad los clientes para buscar lo que necesitan. Es ideal que la empresa se sitúe en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda. De acuerdo a estudios realizados, el 80% de los usuarios no pasará de la primera o segunda pantalla (un 57% se queda en la primera y sólo un 23% llega a la segunda pantalla). De ahí que es importante estar en los primeros 10 resultados. También es importante aparecer en redes sociales que permiten al usuario conocer el negocio.

h) Análisis de resultados y mantenimiento: existen herramientas en la web que permiten medir los resultados de las estrategias de mercado implementadas de manera precisa, confiable y gratis, como por ejemplo Google Analytics con el cual se puede conocer el número de visitas, cuantas acabaron en ventas, participación en concursos, eventos, suscripciones, que páginas se visitan más, y qué partes de una página se clickean más, la procedencia geográfica de las visitas, las palabras clave y entre otros datos.

Otra herramienta es Google Website Optimizer que analiza cómo navegan los usuarios por una determinada página, esto con el fin de mejorar su diseño. (Nieto & Rouhiainen, 2010)

1.5.3 Marco Legal

En Colombia hasta el año 2018, en el cual se desarrolló el presente trabajo de investigación se encontró que existe diferente normatividad relacionada con comercio electrónico, a continuación se realizará una revisión de la más importante:

- **Ley No 527 de 1999:** Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación.
- **Ley 1221 de 2008:** Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo. Tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC).
- **Ley 1273 de 2009:** relacionada con los delitos informáticos en Colombia, creó nuevos tipos penales relacionados con delitos informáticos y la protección de la información y de los

datos con penas de prisión de hasta 120 meses y multas de hasta 1500 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

- **Ley 1341 de 2009:** determina el marco general para la formulación de las políticas públicas que regirán el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, su ordenamiento general, el régimen de competencia, la protección al usuario, así como lo concerniente a la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías, el uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico, así como las potestades del Estado en relación con la planeación, la gestión, la administración adecuada y eficiente de los recursos, regulación, control y vigilancia del mismo y facilitando el libre acceso y sin discriminación de los habitantes del territorio nacional a la Sociedad de la Información.
- **Ley 1266 de 2008:** también conocida como Ley de Habeas Data, se aplica a todos los datos personales financieros, crediticios, comerciales y de servicios registrados en un banco de datos. En este sentido, la aplicación de la Ley 1266 de 2008 está encaminada a regular el uso de esa información y por tanto otro tipo de datos (por ejemplo aquellos mantenidos en un ámbito exclusivamente personal o doméstico o los que se incluyen en una historia clínica) se encuentran excluidos de la aplicación de esta norma.
- **Ley 633 de 2000, Artículo 91:** todas las páginas Web y sitios de Internet de origen Colombiano que operan en el Internet y cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberán inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, la información de transacciones económicas en los términos que esta entidad lo requiera.

- **Decreto 1349 de 22 de Agosto de 2016:** tiene por objeto reglamentar la circulación de factura electrónica como título valor y condiciones generales del registro de facturas electrónicas, administrador del registro de facturas electrónicas y de sistemas negociación electrónica.
- **Decreto 3466 de 1982:** mediante el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores.
- **Código Civil:** comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares, por razón del estado de las personas, de sus bienes, obligaciones, contratos y acciones civiles.
- **Código de Comercio:** hace referencia a las disposiciones por la cuales deben regirse los comerciantes y los asuntos mercantiles.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis Descriptiva

Existe un 70% de aceptabilidad por parte de veterinarias y pet shop de la ciudad de San Juan de Pasto en comprar los suministros para sus negocios a través de una plataforma virtual.

1.6.2 Hipótesis Nula

No existe un 70% de aceptabilidad por parte de veterinarias y pet shop de la ciudad de San Juan de Pasto en comprar los suministros para sus negocios a través de una plataforma virtual.

1.7 Metodología

1.7.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se empleó es el descriptivo. Según Dankhe (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

En esta investigación se aplicaron encuestas para la recolección de datos que permitieron medir hábitos de compra, fidelidad de marca, lugares de compra, entre otros. Se definieron las variables, se midieron y los resultados sirvieron para describir las tendencias de la población objeto de estudio. Con esto se determinó el tamaño del mercado al cual se pretende dirigir y con él se describió el modelo de operación del negocio, su viabilidad financiera y su estructura organizacional. Por lo tanto, se puede afirmar que esta investigación también es cuantitativa ya que como se mencionó fue necesario recoger y analizar datos numéricos sobre variables.

Por otra parte, la investigación deductiva proporciona recursos para unir la teoría y la observación, además de que permite a los investigadores deducir a partir de la teoría los fenómenos que habrán de observarse. Las deducciones hechas a partir de la teoría pueden proporcionar hipótesis que son parte esencial de la investigación científica (Newman, 2006).

1.7.2 Fuentes de Información

- **Fuentes primarias.** Se encuestaron a los propietarios y administradores de establecimientos comerciales del sector de mascotas, con el fin de determinar hábitos de compra, fidelidad de marca, lugares de compra, entre otros aspectos, que permitieron diseñar estrategias y procedimientos para satisfacer sus necesidades.
- **Fuentes secundarias:** se consultaron planes de negocios relacionados con el sector; libros y revistas de comercio electrónico y la categoría de mascotas.
- **Fuentes híbridas o mixtas:** Se realizó una revisión de las bases de datos de la Cámara de Comercio de Pasto para determinar establecimientos comerciales del sector de mascotas; bases de datos del DANE como fuente de consulta de estadísticas de la población de la ciudad de San Juan de Pasto; portales, libros y revistas de comercio electrónico y de la categoría de mascotas. Visita a tiendas virtuales de comercio minorista.

1.7.3 Marco Lógico de la Investigación

Tabla 1 Marco Lógico de la Investigación

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Supuestos (dificultades/riesgos)
Realizar un estudio de mercado para la comercialización electrónica de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto.	Determinar la cantidad de clínicas veterinarias y petshop de la ciudad de San Juan de Pasto.	Bases de datos de la Cámara de Comercio de Pasto	Número de encuestas aplicadas/número total de encuestas por aplicar	No todos los establecimientos comerciales están registrados en Cámara de Comercio.
	Calcular el número de encuestas a desarrollar con un porcentaje de confianza adecuado.	Fórmula para determinar la cantidad de encuestas a realizar		
	Diseñar el formato de encuesta de acuerdo a las necesidades de información.	Recursos humanos y tecnológicos		
	Aplicar las encuestas.			Los propietarios de veterinarias y pet shop no contestan con total veracidad la encuesta.
	Tabular las encuestas			
	Analizar los resultados de las encuestas.			
	Calcular la demanda del mercado			
	Determinar el mercado potencial			
	Determinar el mercado objetivo			
	Identificar hábitos de compra, marcas, lugares, tendencias de consumo, necesidades, medios de pago, tiempos de entrega.			
	Diseñar estrategias de marketing (producto, precio, plaza y promoción)			

Fuente: Esta investigación

Tabla 1 Marco Lógico de la Investigación

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Supuestos (dificultades/riesgos)
Diseñar un modelo de negocio para la venta electrónica de productos para mascotas en la ciudad de San Juan de Pasto.	Definir el modelo de negocio establecido	Recursos humanos y tecnológicos	Modelo de negocio	El diseño de la tienda virtual no satisface las necesidades del cliente
	Determinar las características la tienda virtual: - Diseño - Servicios - Contenidos - Medios de pago	Asesoría de personal experto en diseño de páginas web y plataformas de comercio online	Diseño de la tienda virtual	
	Establecer las necesidades de personal, sus requerimientos y funciones	Recursos humanos y tecnológicos	Organigrama y definición de funciones del cargo	Número deficiente o excesivo de cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa
Determinar el modelo de operación logística y aspectos financieros para la comercialización electrónica de productos para clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto.	Evaluar la necesidad de disponer de una bodega de almacenamiento física	Estudios de caso	Políticas de entrega de mercancía.	Los costos de operación del negocio sean superiores al de establecimientos que ofrecen productos y servicios similares de manera presencial
	Identificar los proveedores de productos y servicios	Cotizaciones de distribuidores y proveedores directos		
	Diseñar un modelo de logística, entrega y prestación de servicios.	Recursos humanos y tecnológicos		
	Proyectar las ventas anuales por un periodo de 5 años	Software de evaluación financiera de negocios	Número de estados e indicadores financieros ejecutados/Número de estados e indicadores financieros totales	La viabilidad financiera del negocio sea negativa
	Calcular los costos de operación del negocio.			
	Diseñar el flujo de caja y estados financieros con proyección a 5 años			
	Calcular indicadores financieros (TIR - VPN)			

1.7.4 Población y Muestra

- **Población:** para realizar la presente investigación se trabajó con una población finita, que son las clínicas veterinarias y pet shop de la ciudad de Pasto. Se empleó la base de datos de la Cámara de Comercio de Pasto, donde se definió como criterio de búsqueda los establecimientos que estén registrados mediante código CIIU 7500 – Actividades Veterinarias y CIIU 4759 – Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados. En éste último se incluye el comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados para los mismos, en establecimientos especializados. Además, incluye las actividades propias de las tiendas que comercializan accesorios y suministros para mascotas. Encontrando que hay 112 establecimientos comerciales.

La técnica de muestreo que se empleó en esta investigación es el Muestreo No Aleatorio, Intencional o Racional, ya que se seleccionaron de la base de datos de la Cámara de Comercio, aquellos establecimientos que están ubicados en las zonas de la ciudad cuyo estrato socioeconómico 3, 4 y 5. Esta última elección se realizó gracias a un estudio realizado por los analistas de BrandStrat en el año 2017 con la base de 1.006 encuestas personales hechas a hombres y mujeres de entre 18 y 70 años de edad, pertenecientes a los estratos de 1 a 6 en las principales ciudades colombianas que hicieron compras en Internet en el último año, encontrando que un rango de edad 25 y 35 años de edad, el 29% corresponde a personas del estrato 5 y el 34% al estrato 6, es decir que representan el 63%. De igual manera en el estrato 3, durante el primer trimestre del año 2017 las cifras pasaron de 16% a 18%; y en el estrato 4, el salto fue 23% a 25%. (La República, 2018). Concluyendo así que el mayor número de compradores online están ubicados en los estratos socioeconómicos medios y altos de la población.

- **Tamaño de la Muestra:** Siguiendo el procedimiento de selección de establecimientos comerciales, se encontró que existen 44 establecimientos que están ubicados en los sectores con estratos sociales 3,4 y 5 de la ciudad de San Juan de Pasto. De acuerdo a la dirección de cada local comercial y a la clasificación por comunas de la ciudad, se determinó la forma como están distribuidos, con ello se calculó el número de encuestas a realizar, de la siguiente manera:

Tabla 2 Número de establecimientos y encuestas a aplicar por estrato socioeconómico en San Juan de Pasto

Estrato socioeconómico	Número de Establecimientos y de Encuestas
3	34
4	8
5	2
Total encuestas	44

Fuente: Esta investigación

Determinando de esta manera que se encuestaría a toda la población objetivo.

1.7.5 Técnicas de recolección de la información:

La técnica de recolección de la información que se empleó es la encuesta personal y por Internet, en ella se definieron variables que permitieron determinar el comportamiento de compra de los propietarios de clínicas veterinarias y pet shop, sus hábitos, frecuencia, fidelidad de marca, lugares de compra, presentaciones, medios y formas de pago, políticas de entrega, entre otros. (Anexo 1. Cuestionario de Encuesta).

1.7.6 Operacionalización de las Variables

Tabla 3 Operacionalización de variables

Variable	Definición	Indicadores	Dimensiones	Ítems
Mercado	El estudio del comportamiento del mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprara un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos.	% de la población encuestada que realizan la compra según la dimensión evaluada	Alimentación animal.	7. Que marca de alimento concentrado usted compra en su establecimiento? 8. Qué presentación de concentrado tiene mayor rotación en su establecimiento? 9. Qué valor mensual representa la venta de alimento concentrado? 11. La forma de pago al proveedor de concentrado es: 12. Cuánto tarda en llegar su pedido de alimento concentrado a su establecimiento? 13. Con qué frecuencia realiza pedidos de alimento concentrado?
			Accesorios y servicios veterinarios.	14. Vende accesorios para mascotas en su establecimiento (ropa, juguetes, collares, camas)? 15. Qué valor mensual representa la venta de accesorios (ropa, juguetes, collares, camas) en su establecimiento?
			Medicamentos de uso veterinario	17. Vende medicamentos de uso veterinario en su establecimiento (desparasitantes, vitaminas, vacunas, otros)? 18. Qué marcas de medicamentos compra en su establecimiento? 19. Qué valor mensual representa la venta de medicamentos (desparasitantes, vitaminas, vacunas, otros) 20. La forma de pago al proveedor de accesorios es: 22. Cuánto tiempo tarda en llegar su pedido de medicamentos de uso veterinario a su establecimiento? 23. Con qué frecuencia realiza sus pedidos de medicamentos de uso veterinario?

Tabla 3 Operacionalización de variables

Variable	Definición	Indicadores	Dimensiones	Ítems
Mercado	El estudio del comportamiento del mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprara un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos.	% de la población encuestada que realizan la compra según la dimensión evaluada	Comercio electrónico	1. Quién es el responsable de ejecutar las compras en el establecimiento? 2. Sexo de la persona encargada de las compras en su establecimiento. 3. Edad del comprador 4. Con qué frecuencia el comprador utiliza Internet? 5. El responsable de compras ha comprado alguna vez por Internet? 6. Realizaría las compras para su establecimiento a través de una tienda virtual? 7. Qué aspecto valoraría usted para realizar las compras de su establecimiento por medio de una tienda virtual?
			Cadena de suministro. Alianzas estratégicas	10. Su proveedor de alimento concentrado es: 16. Su proveedor de accesorios para mascotas es: 21. Su proveedor de accesorios para mascotas es: 24. Los pedidos a los proveedores los realiza por medio de 25. ¿Cómo efectúa el pago a sus proveedores?
Operación y Logística	Identificar los procedimientos requeridos para satisfacer las necesidades del mercado objetivo seleccionado: proveedores de mercancía, personal, stock mínimo, almacenamiento de inventario, logística de distribución.	Oportunidad en la recepción y despacho del pedido del cliente. Costo de operación.	Modelo de operación, logística y distribución.	¿Quiénes son los proveedores del producto? ¿Dónde ubicar las instalaciones del negocio? ¿Cuál es el modelo de operación de otras tiendas online? ¿Qué personal es necesario para el funcionamiento del negocio? Cómo será la logística de distribución de la mercancía?

Fuente: Esta investigación

Tabla 3 Operacionalización de variables

Variable	Definición	Indicadores	Dimensiones	Ítems
Financiera	Conocer la inversión necesaria para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.	Ventas anuales proyectadas, flujo de caja, TIR, VPN, punto de equilibrio, estados financieros proyectados.	Estudio financiero del negocio	Cuál será el estado de pérdidas o ganancias del negocio? Cómo serán las entradas y salidas de dinero del negocio? Cómo será la situación financiera de la empresa? Cuál debe ser el volumen de ventas, en unidades y dinero, para cubrir los costos fijos y variables?
Prueba de validación	Es aquella experimentación que se realiza por primera vez con el objetivo de comprobar si el proyecto cumple con las especificaciones del cliente. Se trata de un ensayo experimental, cuyas conclusiones pueden resultar interesantes para avanzar con el desarrollo del mismo.	Grado de conformidad con el diseño del negocio electrónico	Prueba piloto de la tienda virtual en un hosting público	Por favor califique de 1 a 10 el grado de conformidad con el diseño de la tienda virtual.

Fuente: Esta investigación

|

Capítulo 2. Estudio de mercado para la comercialización electrónica de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto.

2.1 Caracterización del Mercado Objetivo

El sector en el cual se pretende desarrollar la empresa es el de mascotas. Cada vez la decisión de compra para los consumidores, dueños de mascotas, es más difícil pues se enfrentan a diferentes ofertas de productos y así mismo son más conocedores de la categoría.

Una de las categorías que está en pleno crecimiento no solo en Colombia sino a nivel latinoamericano, es la categoría del cuidado para mascotas y así mismo todos los productos y servicios que se desprenden de éste. Por tanto, el potencial de la categoría para desarrollar productos o servicios cada vez es más interesante y atractivo para todas las empresas que pertenecen a este sector. Según datos de Euromonitor para el 2017, el sector de mascotas de Latinoamérica presenta el mayor porcentaje de crecimiento en comparación con las demás regiones del mundo (Merca 2.0, 2018), tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 4 Crecimiento del mercado de mascotas por región 2017

Región	% Crecimiento
Latinoamérica	13.00%
Asia Pacífico	11.10%
Europa del Este	9.50%
Medio Este y África	8.90%
América del Norte	4.20%
Europa Occidental	3.10%
Oceanía	2.20%

Fuente: Euromonitor 2017

En Colombia gracias a la segmentación del mercado y la innovación en diferentes productos que complementan la industria de alimentos para mascotas, este se ha convertido en uno de los segmentos con mayor crecimiento, según información entregada por la directora de la Cámara de la Industria de Alimentos Balanceados de la ANDI “la producción nacional de alimentos para mascotas ha venido creciendo significativamente, reportando un crecimiento promedio de 18% en los últimos cinco años. Al cierre de 2014, se estimó una producción cercana a las 255.000 toneladas” (Prochile, 2017), también es necesario tener en cuenta que servicios y otros productos relacionados con el cuidado de mascotas también van creciendo a un ritmo acelerado. Factores asociados como el aumento de mascotas en los hogares, diversidad en los alimentos, diferenciación en servicios, producción de alimentos orgánicos y la marcada tendencia al interés de ofrecer un mejor bienestar, están impulsando el crecimiento de este mercado en potencia.

Actualmente, se puede suponer que se presentan dos fenómenos interesantes, en donde crece el número de hogares con mascota y el número de mascotas por hogar (como perros y gatos); están surgiendo más negocios especializados como las tiendas de mascota (pet shops), clínicas veterinarias, guarderías, hoteles, paseadores de perros y etólogos en las principales capitales del país. También, en canales masivos se comienza ver mayor participación de productos para mascotas dentro de los almacenes. Evidentemente, este mercado ha comenzado a tener un crecimiento importante con una mayor aceleración con respecto al crecimiento de la economía de Colombia; el mercado de cuidado mascotas ha crecido a un ritmo promedio de 11.3% anual de 2011 a 2016 (Prochile, 2017), tal como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5 Crecimiento del tamaño del mercado de cuidado de mascotas en Colombia (millones COP)

Categoría	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alimento para perros y gatos	\$583.3	\$632.3	\$722.8	\$811.7	\$909.3	\$1,014.8
Otros alimentos para mascotas	\$43.1	\$45.7	\$48.0	\$50.9	\$53.6	\$56.2
Alimentos para mascotas	\$626.3	\$678.0	\$770.8	\$862.6	\$962.9	\$1,071.0
Arena para gato	\$1.3	\$1.4	\$1.4	\$1.6	\$1.7	\$1.8
Salud y bienestar para mascotas	\$2.8	\$3.0	\$3.1	\$3.3	\$3.5	\$3.7
Suplementos dietarios para mascotas	\$1.8	\$1.8	\$1.9	\$2.0	\$2.1	\$2.2
Otros productos para mascotas	\$3.7	\$3.8	\$6.2	\$7.1	\$7.9	\$8.6
Productos para mascotas	\$9.6	\$10.0	\$12.6	\$14.0	\$15.2	\$16.3
Total cuidado para mascotas	\$635.9	\$688.0	\$783.4	\$876.6	\$978.1	\$1,087.3
Variación		8%	14%	12%	12%	11%

Fuente: Euromonitor 2016 a partir de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, investigación de empresas, cheques de tiendas, entrevistas comerciales, fuentes comerciales.

Teniendo en cuenta toda la población de mascotas en Colombia se registran 8.617.300 animales, de los cuales perros y gatos representan un 66%, pájaros un 15%, peces 16%, pequeños mamíferos 4% y 0,2% reptiles. (Ver Tabla 6). Analizando la población total de perros y gatos en Colombia en el último registro tomado por Euromonitor International en el año 2013, hay un total de 5.655.000 mascotas entre perros y gatos que representa un incremento en la población del 9% con respecto del año 2008 al 2013, y desagregando los caninos representan un 75% y felinos un 25% del total de la población; sin embargo, la población de los gatos ha tenido un incremento del 17% y el aumento de la población de los perros ha sido del 7% en estos cinco años (Barón & Tocornal, 2014).

Tabla 6 Población de mascotas en Colombia (en miles de mascotas)

Mascota	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gatos	1201.3	1231.7	1262.8	1293.5	1367.4	1404.8
Perros	3998.8	3986.2	4034.9	4105.8	4179.2	4250.3
Pájaros	1263.6	1264.6	1265.6	1266.6	1267.7	1268.7
Pescados	1159.6	1195.2	1231.7	1269.2	1307.6	1347
Mamíferos pequeños	324.7	325	325.4	325.7	326.1	326.4
Reptiles	20.1	20.1	20.1	20.1	20.2	20.1
Total	7968.1	8022.8	8140.5	8280.9	8468.2	8617.3
Variacion		1%	1%	2%	2%	2%

Fuente: Euromonitor 2014

“Se puede apreciar en las anteriores cifras que se tiene un crecimiento anual del 2%, lo cual es alentador, ya que se podría suponer que la penetración en este mercado crece año a año y posiblemente en 10 años esta penetración tenga más impacto en la sociedad” (Barón & Tocornal, 2014).

En Colombia los canales de venta para productos para mascotas se pueden dividir en dos grandes grupos: el canal masivo que representa supermercados, hipermercados, y almacenes de grandes superficies (autoservicio); y el siguiente grupo es el canal especializado que se conforma por clínicas veterinarias, tienda de mascotas (pet shops), consultorios veterinarios, hospitales veterinarios y agro puntos. Anteriormente, en el canal masivo solamente se vendían alimentos para mascotas y actualmente se comienzan a ofrecer alimentos, collares, correas, jabones, champú, e incluso collares anti-pulgas; y en el canal especializado, se aprecian alimentos para mascotas, accesorios (collar, correas, ropa, juguetes, disfraces, entre otros), anti-pulgas, desparasitantes, champús, jabones, medicamentos, suplementos nutricionales, lociones desodorantes, pasa bocas, galletas, guacales, y otra serie de productos que sólo pueden encontrarse en este canal, adicionalmente están todos los servicios que ofrece el canal especializado como clínica

veterinaria, vacunación, desparasitación, guardería, peluquería, entrenamientos, servicio 24 horas, domicilios, etc.

Lo anterior demuestra que el mercado de mascotas está creciendo y que la oferta de productos especializados está ampliándose para poder satisfacer las necesidades de los propietarios y sus mascotas y entregar soluciones integrales. En la tabla 7, se presenta la evolución de la distribución de la venta de la categoría de cuidado para mascotas del año 2011 al 2016 (Prochile, 2017):

Tabla 7 Distribución del canal de venta de cuidados para mascotas. % en retail

Retail	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hipermercados	22.5	24.1	25	25.2	25.4	25.7
Supermercados	28.8	27.5	26.1	26	25.9	25.7
Tiendas comestibles tradicionales	8.6	9.1	10	10	10.2	10.4
Súper tiendas para mascotas		3.4	7.4	8	8.1	8.1
Tiendas de mascotas	23.5	19	16.3	15.9	15.8	15.8
Otras tiendas especializadas	2.9	3.1	2.6	2.5	2.6	2.1
Clínicas veterinarias	13.8	13.8	12.5	12.4	12.3	12.3
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, investigación de empresas, cheques de tiendas, entrevistas comerciales, fuentes comerciales.

Se puede apreciar que la venta de productos para mascotas en el canal masivo de los supermercados perdió participación en los años de 2010 al 2015; por el contrario el formato de súper tiendas para mascotas ha tenido un crecimiento considerable durante este mismo periodo gracias a la generación servicios de valor agregado y el aumento de su portafolio de productos para las mascotas y sus dueños. Sin embargo, se observa que el crecimiento del canal de las tiendas de comestibles tradicionales (tiendas de barrio) y pierde participación el canal de las clínicas veterinarias. Para el año 2016 la relación de participación en ventas de productos para mascotas fue canal masivo 61.8% y el canal especializado 38.2%, reflejándose el decrecimiento de este último. Este comportamiento

se debe a que los alimentos para mascotas, la categoría de mayor participación en las ventas de cuidado animal, se comercializan según su precio y calidad, de tal forma que los productos masivos y de precio más asequible se encuentran en el formato retail, mientras que los productos especializados, premium o naturales se distribuyen en tiendas especializadas o veterinarias. Según estudios de Euromonitor en el año 2016, esta tendencia ha obedecido a una desaceleración del mercado colombiano que inició a finales de 2015 que ha hecho que los compradores de alimento para mascotas prefieran buscar productos más económicos dentro de la categoría a tener que volver a producir alimentos caseros (Prochile, 2017).

Por otra parte la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) contrató un estudio con la firma B&Optimos, con el fin de cuantificar el negocio de mascotas en Colombia. El estudio consideró factores importantes demográficos, hábitos de compra y tipo de mascotas en los hogares, en donde se preguntó a los determinadores de compra de los hogares si tenían mascota, de qué tipo y en dónde adquirirían el alimento correspondiente. En el estudio entregado a Fenalco en el 2013, los primeros resultados arrojaron cifras sorprendentes, por ejemplo: más de la tercera parte de los hogares colombianos tiene mascota, es decir, el 37% de ellos. En primer lugar como mascota preferida se encuentra el perro con el 69%. El análisis evidencia que en las familias de clase alta es donde más se tienen este tipo de animales. Aquí el porcentaje en los hogares alcanza el 44%, mientras que en los estratos más bajos son del 33%.

Cuando se formuló la pregunta a los colombianos por el establecimiento donde compran los productos a sus mascotas, ya sea alimentos o accesorios, la mayoría afirmó que en los súper e hipermercados. Esta mayoría corresponde al 47% de los encuestados. Otros

amantes de las mascotas prefieren ir a las tiendas de barrio o a los graneros para comprar los alimentos para sus compañeros. Por lo tanto, de acuerdo a los resultados del estudio, el 24% de los dueños de estos consumidores adquieren los productos en las tiendas de barrio, mientras que el 13% lo hace en los graneros que, en la mayoría de los casos, también están ubicados en los propios barrios cerca de las casas de los propietarios.

Por otro lado, también se evidenció que existe un pequeño porcentaje de la población dueña de mascotas que no le compra concentrado u otro tipo de comida a sus animales sino que los alimenta con comida casera o sobras, situación que se presenta, en la buena parte de los casos por las pocas posibilidades que existen para adquirir los alimentos en cualquier tipo de almacén. Afirmó el estudio.

Los gastos de salud, entretenimiento, cuidado y manutención de las mascotas, sin duda alguna se han convertido en un tema que va en aumento, pues las mascotas se han convertido en un integrante más de las familias y como tal son tratados. Los gastos que requiere la manutención de una mascota ahora pueden hacer parte de la canasta familiar y por ello no es raro que dentro de los productos de la misma se incluyan estos elementos para estos miembros de las familias colombianas. El sector que corresponde al cuidado en general de las mascotas en todos sus ámbitos, ya sea alimenticio, entretenimiento, y en general su calidad de vida constituye un negocio en crecimiento.

En la actualidad las ciudades de Colombia cada vez comercializan más productos destinados a este mercado y el número de almacenes especializados en la venta de productos para mascotas es mayor. Esto evidencia las grandes oportunidades que surgen para seguir invirtiendo en este sector y seguir segmentando el mercado de mascotas para satisfacer las diferentes necesidades del mismo. (Barón & Tocornal, 2014)

Por otra parte, en el estudio de mercado realizado en la presente investigación se encontró que en la ciudad de San Juan de Pasto, para el año 2016 según cifras de Cámara de Comercio existen 897 empresas dedicadas a la oferta de al menos un producto y/o servicio para mascotas, entre ellas hipermercados, supermercados, tiendas de barrio, centros especializados (veterinarias y pet shop) y agropuntos.

En el caso de los hipermercados y supermercados, se ofrecen productos básicos para las mascotas como alimento concentrado, pasa bocas, ropa, collares, productos para cuidado exterior y juguetes, con un surtido aceptable y a precios más elevados que en los demás canales. De ellos sólo tres hipermercados Éxito, Alkosto y Metro, brindan la posibilidad de realizar compras online. En el caso de las tiendas de barrio la oferta se reduce a presentaciones pequeñas (de 500 gr a 1 Kg) de alimento concentrado de calidad económica, de acuerdo a las tendencias del mercado en las cuales “los alimentos para mascotas se comercializan según su precio y calidad, de tal forma que los productos masivos y de precio más asequible se encuentran en el formato retail, mientras que los productos especializados, premium o naturales se distribuyen en tiendas especializadas o veterinarias” (Prochile, 2017)

A largo de la ciudad, según lo reporta la Cámara de Comercio de Pasto, para el año 2016 se encontraban instaladas 112 clínicas veterinarias y pet shop, denominados como centros especializados, en estos establecimientos se venden productos específicos a las necesidades de las mascotas, como alimento concentrado de categoría económica, premium, súper premium y medicado, accesorios, juguetes, ropa, collares, camas, droga veterinaria, además de servicios como consulta médica, hospitalización, intervenciones quirúrgicas, exámenes de laboratorio, estética, entrenamiento, guardería.

Finalmente, en los agropuntos se vende alimento concentrado económico, tradicional y premium, droga veterinaria, accesorios, juguetes, ropa, collares y camas. En cuanto a la consulta médica veterinaria se hace de manera gratuita por la compra de los productos en la mayoría de establecimientos.

En cuanto a los usuarios finales del mercado de mascotas en la ciudad de San Juan de Pasto, según estadísticas del Ministerio de la Protección Social para el mes de marzo de 2017, la población canina y felina era de 37.727 perros y 6,853 gatos (Ministerio de la Protección Social, 2017), de los cuales aproximadamente el 80% de ellos tiene hogar, es decir 35.532 entre las dos especies. El resto, 9.248 animales, se encuentra en condición de calle.

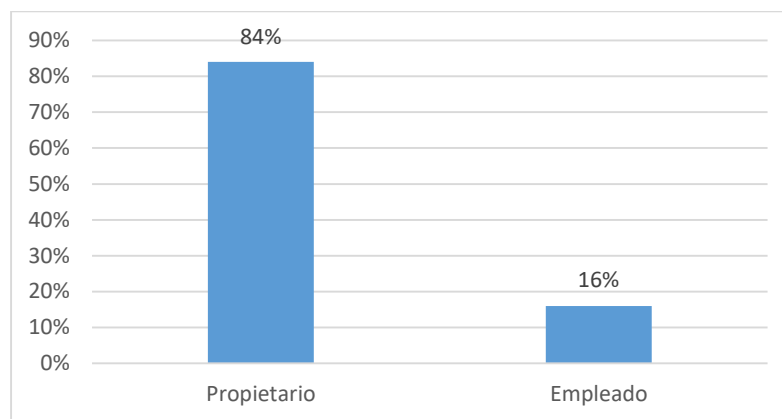
1.2 Estudio de Mercado

Con el fin de analizar las tendencias del mercado objetivo definido como las clínicas veterinarias y pet shop de la ciudad de Pasto, se realizaron encuestas a 44 establecimientos que están ubicados en los sectores con estratos sociales 3,4 y 5 de la ciudad de San Juan de Pasto, encontrando los siguientes resultados:

2.2.1 Aspectos generales del mercado

En el 84% de los establecimientos el responsable de ejecutar las compras es el propietario, mientras en el 16% de los mismos es un empleado, como se puede observar en el gráfico 3, razón por la cual es quien toma la última decisión y a quien se dirigen las estrategias de mercadeo. El procedimiento en general consiste en revisar el stock del producto, cotizar el precio entre varios proveedores (si los hay), contactarse con el vendedor, negociar las condiciones de pago y entrega, y solicitar el pedido.

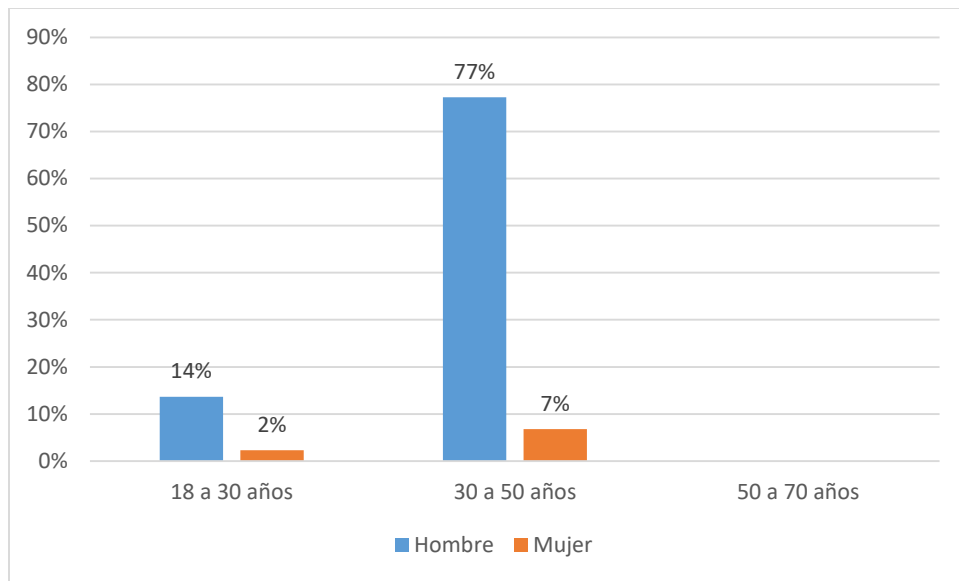
Gráfico 3 Responsable de ejecutar las compras en el establecimiento



Fuente: Esta investigación

Con respecto a las características del responsable de realizar las compras de suministros en las clínicas veterinarias y pet shop encuestados, el 84% se encuentra en un rango de edad de 30 a 50, de esta población el 77% son hombres y el 7% son mujeres, como se observa en el gráfica 4. Estos resultados permiten orientar los esfuerzos de mercadeo hacia el género masculino en edad laboral mediante el diseño de promociones, planes y eventos dirigidos hacia ellos, los cuales serán patrocinados por los proveedores.

Grafico 4 Características de la persona responsable de hacer las compras en el establecimiento



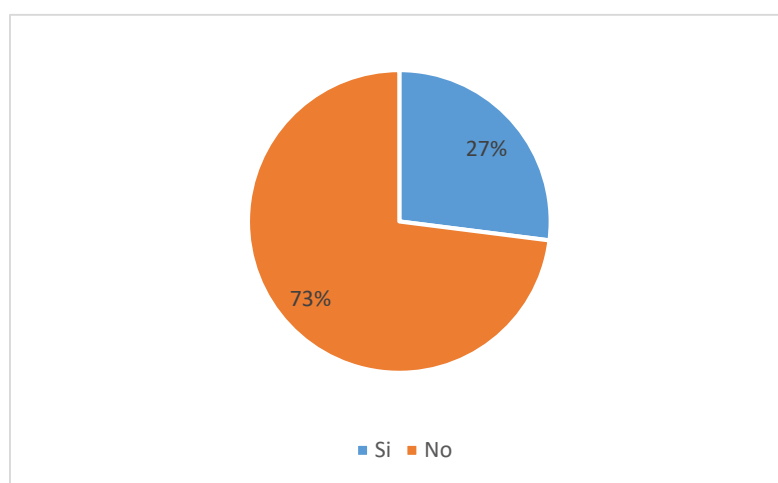
Fuente: Esta investigación

En cuanto a la frecuencia de uso de Internet, los responsables de las compras en los establecimientos objeto de estudio lo hacen a diario para realizar diferentes actividades desde consultas técnicas hasta la revisión de redes sociales. Según el Observatorio Económico de BBVA, 14 millones de Colombianos en el año 2016 utilizaban Internet todos los días, el principal motivo era la consulta de redes, seguido por la búsqueda de información, acceso al correo y mensajería, contenidos educativos, revisión de medios de comunicación y finalmente el acceso a la banca electrónica (TECNÓSFORA, 2016). Esto representa una buena oportunidad para la tienda virtual, ya que el segmento de mercado al cual va dirigida, está familiarizado con el uso de Internet en el manejo de su negocio y en su vida cotidiana.

Según los resultados de la encuesta aplicada a los establecimientos comerciales, el 73% de los propietarios estaría dispuesto a realizar las compras para su negocio en una tienda virtual, debido a la comodidad y el ahorro de tiempo que ofrece esta opción, siempre y cuando maneje precios competitivos y un amplio surtido. Por otra parte, el 23% restante prefiere el contacto

personal con el proveedor mediante visita del representante comercial, tal como se observa en la gráfica 5. Es importante aprovechar la disposición del mercado objetivo de realizar sus compras por Internet para que realmente se lleve a cabo, esto mediante el diseño de una opción de negocio que resulte atractiva para el propietario del establecimiento, y que lleguen a hacer parte del 26% de mipymes que compran por Internet en Colombia según datos del Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MinTIC) para el año 2016 (Lombana, 2017).

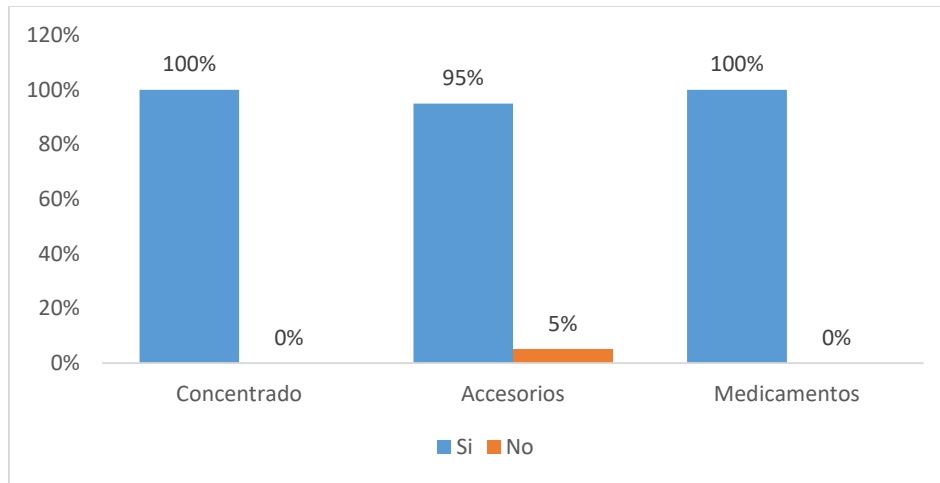
Grafico 5 Disposición para realizar las compras en una tienda virtual



Fuente: Esta investigación

El 100% de los establecimientos objeto de estudio ofrece en su portafolio alimentos concentrado y medicamentos veterinarios, y el 95% de ellos incluye accesorios para mascotas, como se observa en la gráfica 6. La razón principal es que en ellos se presta el servicio de consulta médica veterinaria y se formulan productos con el objetivo de que el cliente los adquiera en el mismo lugar. En el caso de los accesorios, representan un portafolio complementario para las necesidades de las mascotas.

Grafico 6 Líneas de producto del portafolio de veterinarias y pet shops en la ciudad de Pasto



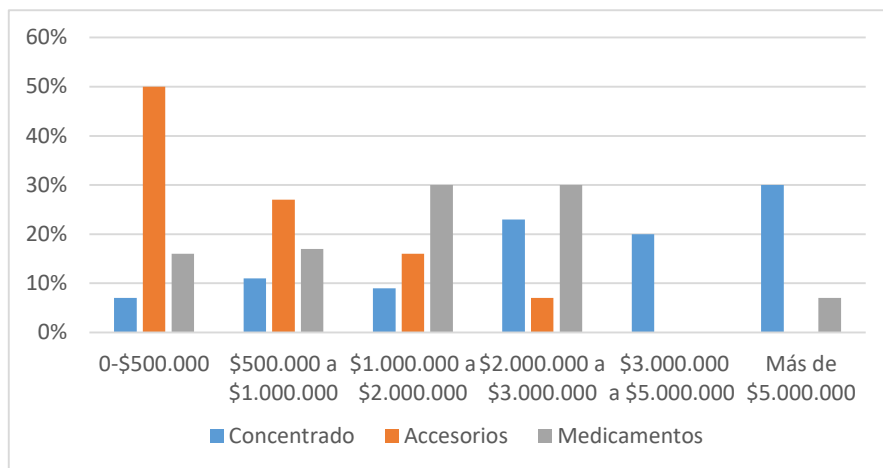
Fuente: Esta investigación

En cuanto al volumen de ventas mensuales por línea en los establecimientos encuestados, se encontró que la venta de alimento concentrado se encuentra en un rango de \$2.000.000 a más de \$5.000.000; la línea de medicamentos entre \$500.000 a \$2.000.000 y la línea de accesorios en un rango de 0 a \$1.000.000, ver gráfico 7. Este comportamiento del mercado ratifica la tendencia nacional con respecto al liderazgo del alimento concentrado en la categoría de suministros para mascotas, de acuerdo a Rafael España, director de FENALCO,

“Los animales son considerados parte del núcleo familiar. Por lo cual es cada vez más importante para los colombianos invertir en una buena y sana alimentación para sus mascotas. De hecho, los alimentos son los que más generan ventas para este comercio. El valor promedio de la producción nacional de comida para perro en los últimos años, por poner un ejemplo, ha sido del orden de \$600.000 millones” (Prochile, 2017).

Adicionalmente, estas estadísticas orientaron la distribución del portafolio de la tienda virtual y la priorización de los proveedores con los cuales se va a trabajar.

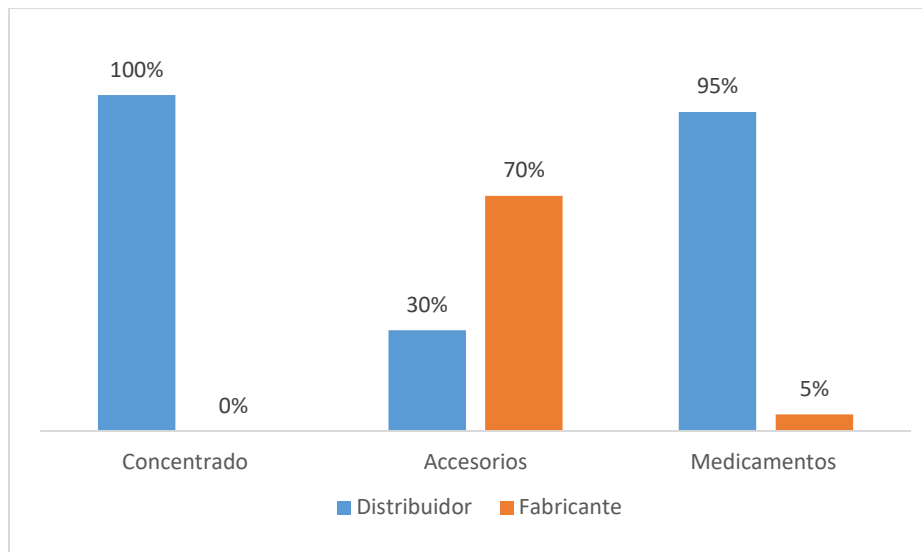
Grafico 7 Venta mensual por línea en los establecimientos encuestados



Fuente: Esta investigación

Como se puede observar en la gráfica 8, en todos los establecimientos el proveedor de alimento concentrado y medicamentos es un distribuidor de la zona, mientras que en la línea de accesorios es directamente el fabricante. La mayoría de casas comerciales de las dos primeras líneas de producto tienen presencia en la ciudad porque representan un volumen de ventas considerable, un mercado disperso y un margen de utilidad que permite a todos los actores ganar, mientras que las ventas de accesorios son menores, haciendo que el fabricante de otras ciudades realice visitas periódicas y el local atienda directamente a sus clientes. En todos los establecimientos el proveedor de alimento concentrado y medicamentos es un distribuidor de la zona, mientras que en la línea de accesorios es directamente el fabricante.

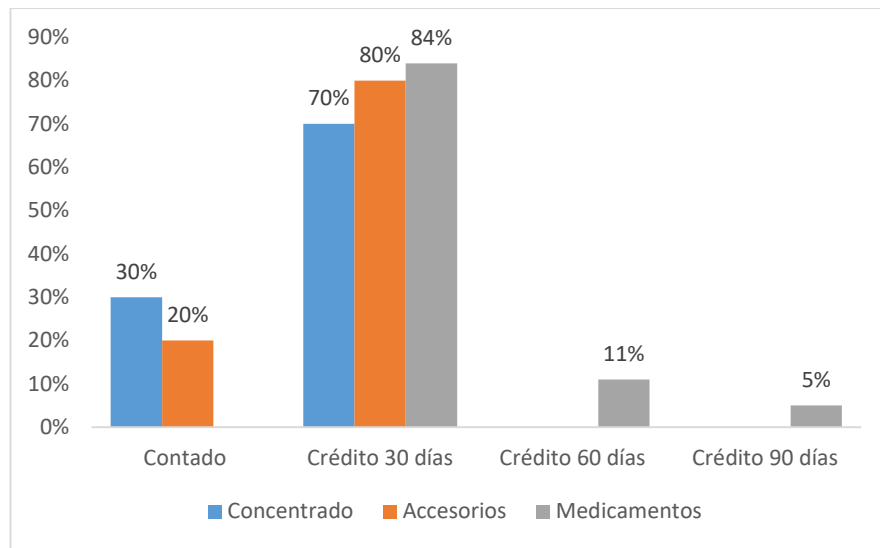
Grafico 8 Proveedor por línea



Fuente: Esta investigación

La forma de pago a los proveedores de las líneas de concentrado, accesorios y medicamentos en la mayoría de establecimientos es crédito con un plazo 30 días, tal como puede apreciarse en la gráfica 9. Algunas referencias de concentrado y accesorios se hacen de contado, adquiriendo descuentos de pronto pago que son trasladados al precio final para ser más competitivos. Mientras que unos pocos proveedores de medicamentos otorgan crédito a 60 y 90 días. Para las ventas a crédito el proveedor solicita soportes para respaldar la deuda (pagaré, Cámara de Comercio, Rut, certificado de cuenta bancaria, estados financieros), además de que los tres primeros pedidos sean pagados de contado.

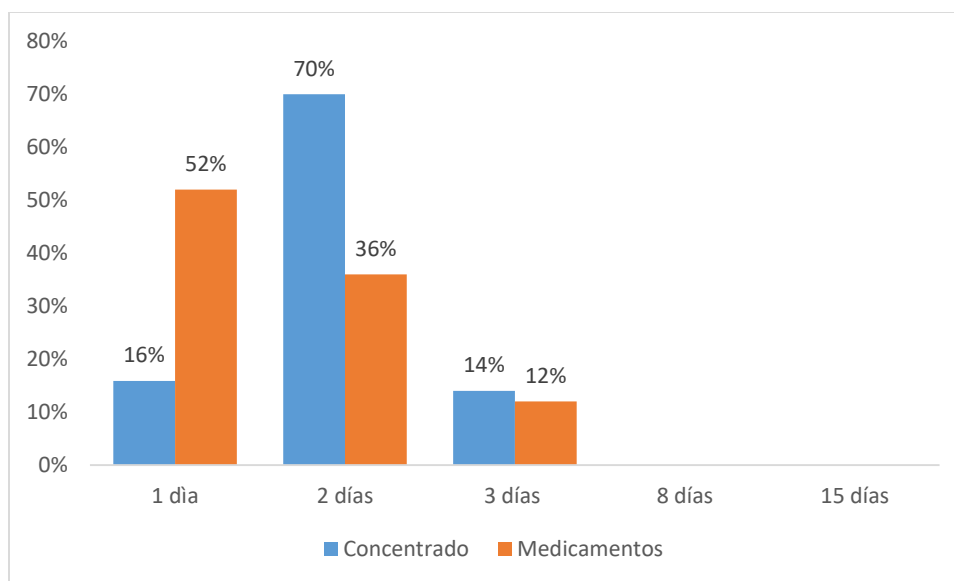
Grafico 9 Forma de pago a proveedores por línea



Fuente: Esta investigación

La entrega del pedido por parte del proveedor de medicamentos de uso veterinario en la mayoría de los establecimientos se realiza en un día, y en la línea de concentrado en dos días, ver gráfica 10. Esto debido a que los proveedores disponen de bodegas en la ciudad con stock suficiente, personal y vehículos propios para cumplir con este periodo de tiempo. En cuanto a las políticas de entrega de estas líneas, la negociación se realiza con el producto puesto en el establecimiento, cuyo valor del flete, cargue y descargue ya está incluido en el precio. Los horarios y fechas de recepción del producto son acordados según las necesidades de cada establecimiento.

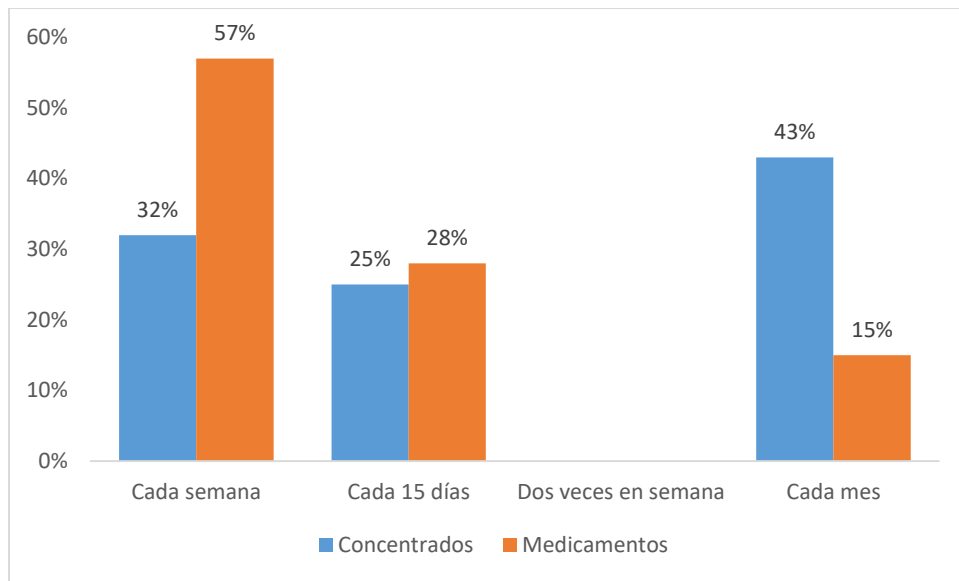
Grafico 10 Tiempo de entrega del pedido por línea del portafolio



Fuente: Esta investigación

En la mayoría de los establecimientos la frecuencia de pedido al proveedor de la línea de medicamentos de uso veterinario es cada semana, mientras que en la línea de concentrado es cada mes, ver gráfica 11. Dicha frecuencia depende del volumen de pedido de cada establecimiento, su capacidad de almacenamiento, rotación y de la ruta establecida de cada representante comercial, quién realiza una visita en la cual se hace la negociación, se organizan eventos promocionales y de activación de marca, y se analiza rotación de la mercancía. La mayoría de laboratorios hace cambios de producto por ventas bajas o con al menos tres meses antes de su fecha de vencimiento, el cambio se realiza mano a mano o con nota crédito a favor del establecimiento. De igual manera en la visita del vendedor también se revisa el estado de la cartera y se realizan los respectivos pagos, en caso de incumplir con las condiciones de crédito establecidas, se procede a bloquear al cliente, y no se hacen despachos hasta que esté al día en sus cuentas por pagar.

Grafico 11 Frecuencia de pedido por línea del portafolio

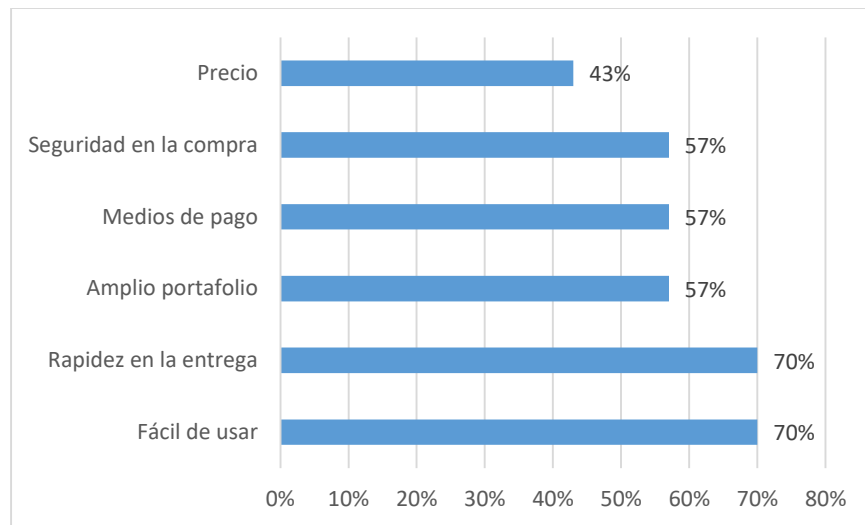


Fuente: esta investigación

2.2.2 Requerimientos del negocio electrónico

Según la encuesta realizada, los aspectos más valorados por los propietarios de los establecimientos al realizar sus compras a través de una tienda virtual son: la rapidez en la entrega del producto y la facilidad del manejo de la plataforma virtual, seguidos por la amplitud del portafolio ofrecido, las diferentes opciones de pago y la seguridad en la compra. Finalmente, al aspecto que dan menor valor es al precio, ver gráfica 12. Estos aspectos fueron muy importantes para estructurar el modelo de negocio en el aspecto logístico y de diseño de la tienda virtual, así como la elección de los productos a comercializar ya que para los clientes el precio no es un factor determinante pero sí el surtido, lo cual permitió elegir productos exclusivos de gran calidad y rotación. Adicional a otros aspectos como establecer el pago contra entrega y por medio virtuales, y las políticas de devolución en caso de inconformidad con el producto.

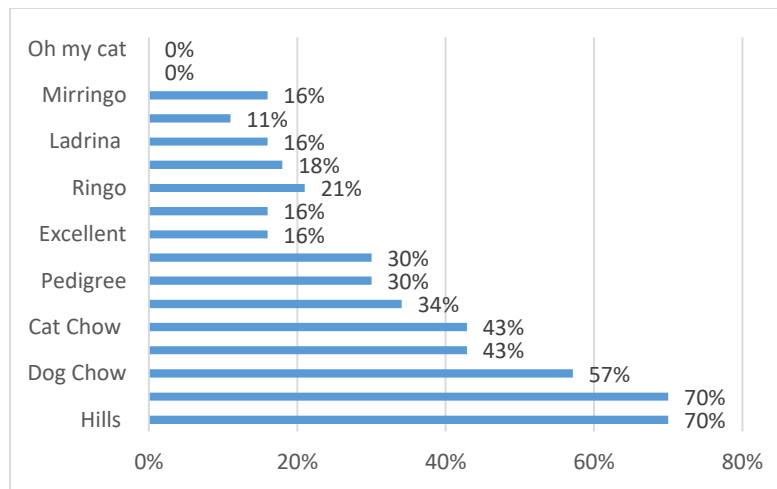
Grafico 12 Valoración de los aspectos al realizar sus compras a través de una tienda virtual



Fuente: Esta investigación

Dentro de las marcas de alimento concentrado que más venden los establecimientos encuestados se encuentra en primer lugar Hills distribuido por Gabrica y en sexto lugar Proplan de Purina Nestlé, los dos corresponden a la categoría de alimento Súper Premium. En segundo lugar se encuentra la marca Max de Gabrica, en noveno y décimo lugar los productos Excellent de Purina y Agility Gold de Italcol, los cuales son alimentos catalogados como Premium, lo cual indica que los propietarios de mascotas en los sectores escogidos de la ciudad, están dispuestos a comprar productos de alta calidad para el cuidado de sus animales. En tercer lugar se ubica la marca Dog Chow, en seguida Cat Chow, Pedrigree, Gatsy, Ringo, Dogourmet, Ladrina, Don Kan y Mirringo, que son catalogadas como económicas, ver gráfica 13.

Grafico 13 Marca de alimento concentrado que más venden los establecimientos



Fuente: Esta investigación

Para la elección de las marcas de concentrado que se incluirán en el portafolio de la tienda virtual es necesario conocer las preferidas a nivel nacional por los consumidores, según un estudio realizado por la Oficina Comercial de Chile en Colombia – ProChile, basados en datos estadísticos de Euromonitor International, asociaciones comerciales, prensa especializada, investigación de empresas, cheques de tiendas, entrevistas comerciales y fuentes comerciales, las que tienen mayor participación en el sector de retail son las siguientes (Prochile, 2017):

Tabla 8 Marcas de concentrado para mascotas % retail en Colombia

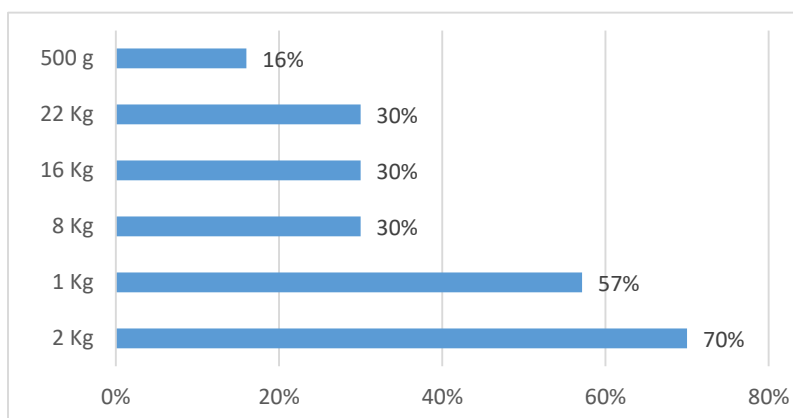
Marca	Empresa	2012	2013	2014	2015
Ringo	Contegral	11.8	12.4	12.8	13.4
Pedigree	Mars Andean Ltda	11.1	11.8	10.2	9.1
Purina Puppy Chow	Nestlé Purina PetCare de Colombia	7.8	7.7	7.9	7.9
Purina Dog Chow	Nestlé Purina PetCare de Colombia	7.2	6.9	6.8	6.7
Nutre Can	Solla SA	5.9	5.3	5.2	5.6
Gatsy	Nestlé Purina PetCare de Colombia	3.5	3.3	3.3	3.4
Purina Cat Chow	Nestlé Purina PetCare de Colombia	3.1	2.9	2.8	2.9
Whiskas	Mars Andean Ltda	3.5	3.3	3.1	2.6
Purina Pro Plan	Nestlé Purina PetCare de Colombia	2.2	2.4	2.6	2.6

Marca	Empresa	2012	2013	2014	2015
Mirringo	Contegral	3.1	2.9	2.7	2.5
Hill's Prescription	Gabrica SA	2.1	2.8	2.4	2.3
Donkan	Alimentos Polar de Colombia SA	1.7	1.7	1.6	1.9
Royal Canin	Mars Andean Ltda	1.8	1.7	2.0	1.9
Italcan	Italcol de Occidente Ltda	1.8	1.7	1.7	1.7
Nutrion	Alimentos Nutrion	1.8	1.7	1.6	1.6
Purina Friskies	Nestlé Purina PetCare de Colombia	1.6	1.6	1.6	1.5
Dogourmet	Alimentos Polar de Colombia	1.3	1.4	1.5	1.5

Fuente: ProChile 2017

La presentación de alimento concentrado que registra mayor rotación en los establecimientos encuestados es la de 2Kg, seguida por la de 1Kg, 8 Kg, 16Kg, 22 Kg y finalmente 500g, ver gráfica 14. Situación que se explica debido a que las presentaciones pequeñas tienen un precio más accesible que las grandes, principalmente en la categoría de concentrado de categoría Premium y Súper Premium.

Grafico 14 Presentación de alimento concentrado que más rota en los establecimientos



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a estudios realizados en Colombia a cerca del comportamiento del consumidor final con respecto a la presentación de alimento concentrado que prefiere, este depende de sus ingresos así como también de la categoría y la marca, tal como se indica a continuación (Prochile, 2017):

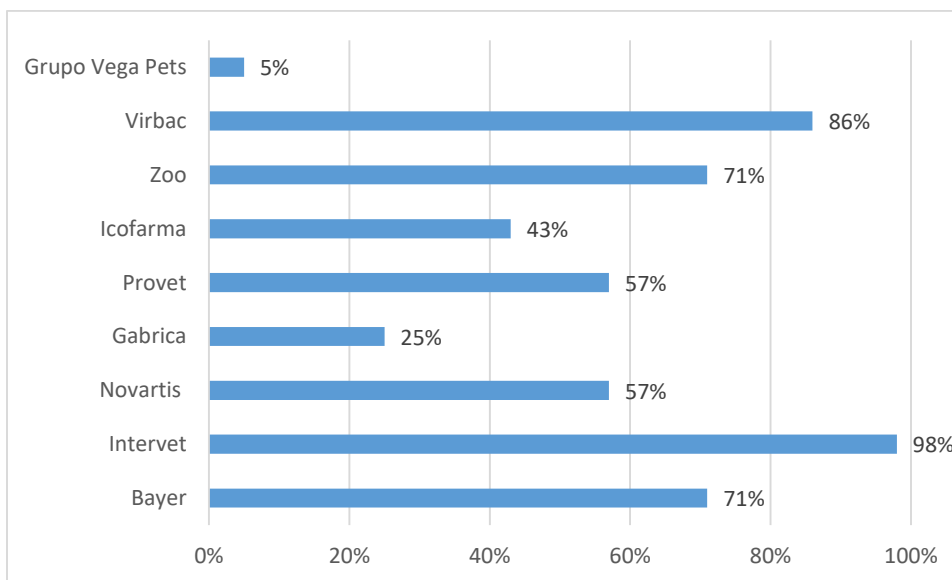
Tabla 9 Características, descripción, perfil, hábitos y conductas del consumidor Colombiano

Segmento	Perfil del Cliente	Marcas	Presentación	Frecuencia de Compra
Alto	Cuenta con ingresos para adquirir productos Premium, o especializados, con ingredientes naturales o dietéticos y son adquiridos en tiendas especializadas o veterinarias.	Royal Canin Purina ProPlan Hills Nutra Nugget Preset Plus Nutriensa	Depende de la raza 2Kg - 12 Kg	1 vez al mes
Medio	Cuenta con ingresos para adquirir alimentos balanceados (con nutrientes necesarios para la dieta normal de una mascota), disponibles en el retail.	Total Max Nutrecan Naturali Eukanuba Equilibrio Diamond	5Kg - 7,5 Kg	1 vez al mes
Bajo	Sus ingresos les permiten adquirir alimentos balanceados sólo en la medida en que se van agotando y en algunos casos los mezclan con sobras o alimentos caseros. La compra de estos productos se realiza en pequeños supermercados de barrio.	Cat Chow Dog Chow Pedigree Whiskas Ladrina	2Kg	4 veces al mes

Fuente: ProChile 2017

Los laboratorios de medicamentos de uso veterinario que venden la mayoría de establecimiento en orden descendente son: Intervet, Virbac, Bayer, Zoo, Provet, Novartis, Icofarma, Gabrica y Grupo Vega Pets, ver gráfica 15.

Grafico 15 Laboratorios de medicamentos de uso veterinario que más venden los establecimientos



Fuente: Esta investigación

Según “APROVET (Asociación Nacional de Laboratorios Fabricantes de productos Veterinarios), en Colombia los laboratorios veterinarios están en un sector altamente competido, donde concurren más de 200 empresas productoras y/o comercializadoras (sin incluir los productores por contrato), con niveles de facturación cercanos a los 296 mil millones de pesos al año, los laboratorios afiliados a este gremio concentran el 72.5% de las ventas totales del mercado veterinario.

El mercado de las mascotas en Colombia para el año 2013 reportó una tasa de desarrollo del 34.3%; dicha participación en el mercado de productos para mascotas es de las compañías especializadas, en primer lugar esta VIRBAC seguido por BAYER, quienes cuentan con un amplio portafolio de productos enfocados a las mascotas como antiparasitarios tanto internos (desparasitantes de vía oral) como externos (antipulgas), productos biológicos y productos de belleza.

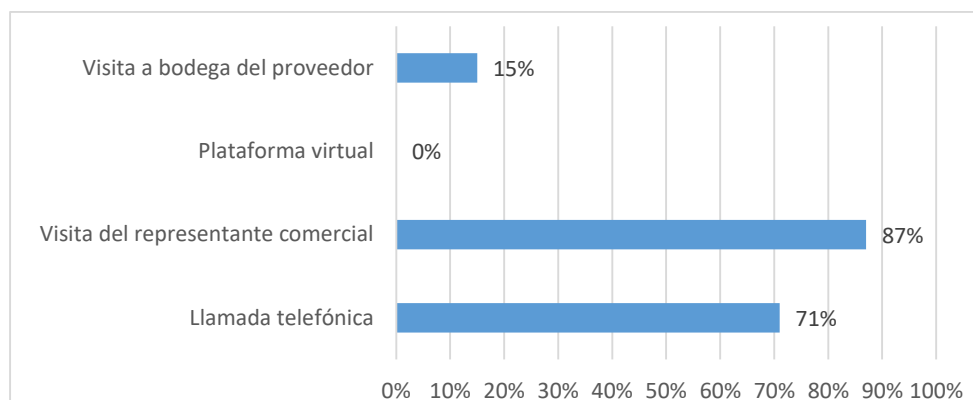
Para el año 2013 el segmento farmacéutico reportó que el 39.05% está encaminado a los antiparasitarios, en donde BAYER es la compañía líder; el 20.17% pertenece a los productos dermatológicos siendo el laboratorio CHALVER el líder seguido por SCHERING, y en menor participación, no, sin ser de carácter importante, están los antimicrobianos (antibióticos) con una participación del 15.62% y el 12.58% para los antiinflamatorios” (Moreno, 2014).

Esta información es importante considerarla dada a la gran oferta de medicamentos de uso veterinario que hay en el mercado, con el fin de elegir aquellos laboratorios que ofrezcan un portafolio de rápida rotación, buen margen de rentabilidad, asesoría técnica y apoyo en actividades de mercadeo y activación de marca.

Los pedidos a los proveedores en la mayoría de establecimientos se hacen mediante visita del representante comercial, seguido por la llamada telefónica cuando se necesita un producto y en menor frecuencia se visita la bodega del proveedor ver gráfica 16. Como se puede observar en

ningún caso se utiliza una plataforma virtual puesto que ningún distribuidor ni fabricante de la zona dispone de una tienda virtual. El costo del vendedor se traslada al precio del producto, de tal manera que resulte ser atractivo para el cliente.

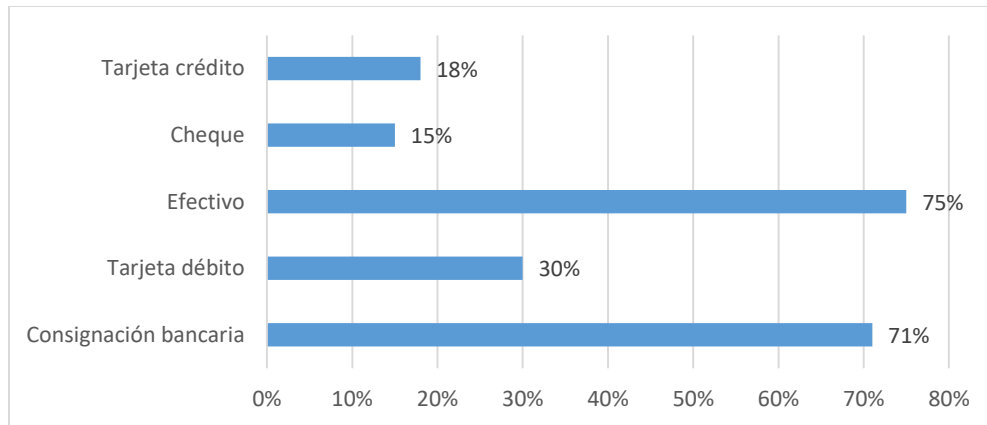
Grafico 16 Forma de realizar los pedidos a los proveedores



Fuente: Esta investigación

La mayoría de los establecimientos encuestados efectúa el pago a sus proveedores en efectivo, la otra forma de pago más común es la consignación bancaria, seguida por la tarjeta débito y crédito respectivamente. El medio de pago menos utilizado es el cheque, ver gráfico 17. La forma de pago depende del tamaño del establecimiento, aquellos de menor tamaño suelen pagar en efectivo puesto que no han accedido a servicios bancarios además porque prefieren evitar costos adicionales, por el contrario los establecimientos medianos y grandes utilizan las consignaciones bancarias por seguridad y practicidad.

Grafico 17 Medio de pago a los proveedores



Fuente: Esta investigación

1.3 Análisis de la Competencia

En la ciudad de San Juan de Pasto hay empresas tanto regionales como nacionales distribuidoras de alimento concentrado, medicamentos veterinarios y accesorios para mascotas, estas empresas son consideradas como competidores ya que llegan de manera directa a clínicas veterinarias y pet shops. Por lo tanto, es necesario describirlas como se presenta a continuación en la tabla 10:

Tabla 10. Análisis de la competencia en la ciudad San Juan de Pasto

Empresa	Cobertura	Nº de Vendedores en Pasto	Portafolio	Plataforma Virtual	Tiempo de entrega de pedidos	Flete	Medios de Pago	Condiciones de Pago
Agropecuaria La Hacienda (Nariñense)	- Nariño - Cauca - Valle del Cauca - Putumayo - Eje Cafetero - Santander	2	- Veterinaria - Agrícola - Fertilizante - Semillas - Mecanización - Concentrado	- Página web: sí - Tienda virtual: no	1 a 2 días	Incluido en el precio, no se cobra tarifa adicional	- Efectivo - Consignación bancaria - Cheque - Tarjeta crédito - Tarjeta débito	- Contado - Crédito a 30 y 60 días.
Agroganadero (Nariñense)	- Nariño - Cauca - Putumayo	1	- Veterinaria - Agrícola - Fertilizante - Semillas - Mecanización - Concentrado	- Página web: sí - Tienda virtual: no	1 a 2 días	Incluido en el precio, no se cobra tarifa adicional	- Efectivo - Consignación bancaria - Cheque - Tarjeta crédito - Tarjeta débito	- Contado - Crédito a 30 y 60 días.
Centro Agropecuario de Nariño (CAN) (Nariñense)	- Nariño - Putumayo	1	- Veterinaria - Agrícola - Fertilizante - Semillas - Mecanización - Concentrado	- Página web: no - Tienda virtual: no	1 a 2 días	Incluido en el precio, no se cobra tarifa adicional	- Efectivo - Consignación bancaria - Cheque - Tarjeta crédito - Tarjeta débito	- Contado - Crédito a 30 y 60 días.
Dinsuvel (Nariñense)	Nariño	2	- Veterinaria - Concentrado	- Página web: no - Tienda virtual: no	1 a 2 días	Incluido en el precio, no se cobra tarifa adicional	- Efectivo - Consignación bancaria - Cheque - Tarjeta crédito - Tarjeta débito	- Contado - Crédito a 30 y 60 días.

Fuente: Esta investigación

Tabla 10. Análisis de la competencia en la ciudad San Juan de Pasto

Empresa	Cobertura	Nº de Vendedores en Pasto	Portafolio	Plataforma Virtual	Tiempo de entrega de pedidos	Flete	Medios de Pago	Condiciones de Pago
Agrifarma (Nariñense)	- Nariño - Putumayo	1	Veterinaria	- Página web: no - Tienda virtual: no	1 a 2 días	Incluido en el precio, no se cobra tarifa adicional	- Efectivo - Consignación bancaria - Cheque - Tarjeta crédito - Tarjeta débito	- Contado - Crédito a 30 y 60 días.
Jarapets (Antioqueña)	- Antioquia - Centro y Sur del país.	1 Ocasional	- Veterinaria - Concentrado	- Página web: no - Tienda virtual: no	3 a 5 días	Incluido en el precio, no se cobra tarifa adicional	- Efectivo - Consignación bancaria - Cheque - Tarjeta crédito - Tarjeta débito	- Contado - Crédito a 30 y 60 días.
Distribuidora Tropipasto (Nariñense)	- Nariño - Cauca - Putumayo	15	Concentrado	- Página web: no - Tienda virtual: no	1 a 2 días	Incluido en el precio, no se cobra tarifa adicional	- Efectivo - Consignación bancaria - Cheque - Tarjeta crédito - Tarjeta débito	- Contado - Crédito a 30 y 60 días.
Gabrica (Bogota)	Nacional	1	- Veterinaria - Concentrado	- Página web: si - Tienda virtual: no	1 a 3 días	Incluido en el precio, no se cobra tarifa adicional	- Efectivo - Consignación bancaria - Cheque - Tarjeta crédito - Tarjeta débito	- Contado - Crédito a 30 y 60 días.

Fuente: Esta investigación

Tabla 10. Análisis de la competencia en la ciudad San Juan de Pasto

Empresa	Cobertura	Nº de Vendedores en Pasto	Portafolio	Plataforma Virtual	Tiempo de entrega de pedidos	Flete	Medios de Pago	Condiciones de Pago
Ciudad Mascotas (Antioqueña)	Nacional	-	- Veterinaria - Concentrado	- Página web: si - Tienda virtual: si	1 día en Bogotá, Cali y Medellín. 4 a 5 días Pasto.	Gratis para Bogotá, Cali y Medellín pedidos mayor o igual a \$200,000 e inferior a 30 Kg. Para Pasto el flete depende de la tarifa de la empresa transportadora.	- Efectivo (Baloto, Efecty) - Consignación bancaria - Cheque - Tarjeta crédito - Tarjeta débito	Contado
Agrocampo	Nacional	1	- Veterinaria - Concentrado - Instrumental	- Página web: si - Tienda virtual: si	1 día en Bogotá. 4 días máximo al resto del país.	La tarifa del flete depende del lugar de pedido. Hacia Pasto a tarifa promedio es de \$12.000	- Efectivo (Baloto, Efecty) - Consignación bancaria - Cheque - Tarjeta crédito - Tarjeta débito	Contado

Fuente: Esta investigación

Capítulo 3. Modelo de negocio electrónico para el suministro de productos para a clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto.

3.1 Definición de modelo de negocio

La definición de modelo de negocio es antigua, según Peter Drucker en 1984 (como se citó en Ricart, 2009) se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio.

Ricart, 2009 cita a Magretta en 2002 quien define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja”. Utilizando a Drucker como referente, el autor define un buen modelo de negocio como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un costo apropiado?

Según Amit y Zott en 2001 (citado por Ricart, 2009) un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio. El contenido de las transacciones hace referencia a los productos o la información intercambiada, así como los recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción se refiere a las partes participantes, sus relaciones y su forma de operar. Finalmente, el gobierno de las transacciones se refiere a cómo se controlan (por los participantes) los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados.

Una definición de modelo de negocio más detallada citada por Ricart, 2009 es la de Chesbrough and Rosenbloom en el año 2001 la cual indica que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la

cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Por su parte Linder y Cantrell en 2000 (como se citó en Ricart, 2009) definen un modelo de negocio operativo como la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero. De la misma manera como citó Ricart en 2009, Osterwalder, Pigneur y Tucci en 2005 definen un modelo de negocio como una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos. Como consecuencia de esta definición se establecen nueve elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos.

Una vez analizadas las diferentes definiciones de modelo de negocio se puede concluir que es un conjunto de elecciones administrativas de cómo operar la organización, las cuales van a tener consecuencias sobre la misma ya sean positivas o negativas.

3.2 Tipos de modelo de negocio

3.2.1 Modelo de negocio desagregado: en este tipo de modelo de negocio se considera que las empresas están formadas por tres actividades: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. Estos tres enfoques pueden existir al mismo tiempo, sin embargo lo ideal es que haya una orientación hacia sólo uno, ya sea la excelencia operativa, la intimidad con el cliente o el liderazgo del producto, lo cual garantizará el éxito de la organización (Osterwalder & Pigneur, 2012). En la tabla 11, se presentan los tres tipos principales de actividades en una empresa:

Tabla 10 Tres tipos principales de actividades empresariales

	Innovación de productos	Gestión de relaciones con los clientes	Gestión de infraestructuras
Economía	Una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. La velocidad es esencial.	El elevado costo de la captación de clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto. Es esencial contar con una economía de campo.	Un nivel elevado de costos fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un costo por unidad bajo. Es esencial contar con una economía de escala.
Cultura	La lucha se centra en el talento. Pocas barreras de entrada. Prosperan muchas empresas pequeñas.	La lucha se centra en el ámbito. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.	La lucha se centra en la escala. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.
Competencia	Se centra en los empleados. Se mima a los talentos creativos.	Orientación a servicios. «El cliente es lo primero.»	Se centra en los costos. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia.

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2012

3.2.2. Modelo de negocio de larga cola (long tail): hace referencia al enfoque de la venta de un amplio portafolio de productos o servicios que van dirigidos hacia un segmento de mercado especializado, que por sí solos tendrían un volumen de ventas bajo. Es un modelo de negocio contrario al tradicional, donde generalmente el 80% de las ventas sólo tiene la participación del 20% de los productos. Este modelo de negocio implica que se requiera un costo de inventario bajo, pero plataformas de gran capacidad para que el cliente pueda acceder a la necesidad específica que está buscando. Algunos ejemplos de este modelo de negocio son Netflix, eBay, YouTube, Facebook. (Osterwalder & Pgneur, 2012).

A este tipo de modelo pertenece el negocio electrónico propuesto, ya que se trata de satisfacer las necesidades de suministros de un segmento de mercado específico: el de mascotas y el de veterinarias y pet shops, mediante la oferta de un amplio portafolio de productos y servicios.

3.2.3 Plataformas multilaterales: en este tipo de modelo de negocio participan al menos dos clientes con características diferentes pero que dependen entre sí, ya que el negocio tiene valor sólo si los diferentes actores están presentes e interactúan. El valor de las plataformas multilaterales es mayor a medida que tiene mayor número de usuarios, lo que se conoce como «efecto de red». Algunos ejemplos de este modelo de negocio son Visa, Google, eBay, Microsoft Windows y Financial Times (Osterwalder & Pgneur, 2012).

3.2.4 Modelo de negocio gratis: en este tipo de modelo de negocio se ofrecen productos o servicios de manera gratuita, los cuales son financiados por otra parte del negocio o por un segmento del mercado, su objetivo es cautivar a los clientes, penetrar en el mercado, generar recompra, lanzar al mercado nuevos productos o servicios. Ejemplos de este modelo de negocio la radio, la televisión, Internet, Skype, Google, teléfonos móviles gratuitos.

A su vez en este de este tipo de modelo de negocio existen tres tipos: 1) oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (publicidad en radio televisión, Internet, revistas, periódicos); 2) servicios básicos gratuitos con servicios Premium o extras opcionales (modelo freemium. Ej; Skype), y 3) el modelo del cebo y el anzuelo, donde se da una oferta inicial muy atractiva o gratuita, que permita la recompra en el futuro (telefonía móvil donde se obsequia el teléfono celular para que el cliente compre el servicio (Osterwalder & Pgneur, 2012).

3.2.5 Modelo de negocio abierto: este modelo hace referencia a la extensión hacia terceros que hace la empresa de su proceso de investigación, el cual se puede realizar de dos maneras: “de fuera adentro”, integrando ideas, tecnologías, patentes u objetos de propiedad intelectual de externos en sus procesos tanto de producción como de comercialización; el otro tipo es “de dentro afuera”, en el cual la empresa proporciona o vende sus tecnologías u objetos de propiedad intelectual que no utiliza a terceros. Ejemplo: Procter & Gamble contrata sus procesos de I+D con externos (Osterwalder & Pgneur, 2012).

En la tabla 12, se presenta a manera de resumen las características principales de los diferentes modelos de negocio que existen.

Tabla 11 Resumen Tipos de Modelo de Negocio

	Desagregación de modelos de Negocio	Larga Cola	Plataformas Multilaterales	Gratis como modelo de negocio	Modelos de negocios abiertos
Contexto (antes)	Un modelo integrado combina la gestión de infraestructuras, la innovación de productos y las relaciones con los clientes bajo un mismo techo.	La propuesta de valor se dirige únicamente a los clientes más rentables.	Una propuesta de valor para cada segmento de mercado.	Sólo se ofrece una propuesta de valor de costo y valor elevados a los clientes que pagan por el servicio o producto.	Los recursos de I+D y las actividades clave se concentran en la empresa: - Las ideas sólo se conciben internamente - Los resultados sólo se explotan internamente.
Reto	Los costos son muy elevados. Se mezclan varias culturas empresariales opuestas en una sola entidad, lo cual tiene como resultado renuncias no deseables.	La creación de propuestas de valor para segmentos de mercado poco rentables resulta demasiado cara.	La empresa no capta clientes nuevos potenciales que estén interesados en unirse a la cartera de clientes actual de la empresa (por ejemplo, desarrolladores de videojuegos que quieren llegar a los usuarios de las consolas).	El elevado precio disuade a los clientes.	El proceso de I+D es caro y/o la productividad no es la adecuada.
Solución (después)	La empresa se divide en tres modelos independientes, aunque complementarios, que se ocupan de: - Gestión de infraestructuras - Innovación de productos - Relaciones con clientes	La nueva propuesta de valor, o la propuesta adicional, se dirige a un amplio abanico de nichos de mercado que antes eran poco rentables y que, en conjunto, son rentables.	Se añade una propuesta de valor que da acceso al segmento de mercado de una empresa (por ejemplo, un fabricante de videoconsolas que proporciona a los desarrolladores de software acceso a sus usuarios).	Se ofrecen varias propuestas de valor a diferentes segmentos de mercado con fuentes de ingresos diferentes, una de las cuales es gratuita (o muy barata).	Se recurre a socios externos para aprovechar los recursos y las actividades de I+D. Los recursos internos de I+D se convierten en una propuesta de valor y se ofrecen a los segmentos de mercado que estén interesados.

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2012

Tabla 12 Resumen Tipos de Modelo de Negocio

	Desagregación de modelos de Negocio	Larga Cola	Plataformas Multilaterales	Gratis como modelo de negocio	Modelos de negocios abiertos
Fundamentos	La mejora de las herramientas de gestión y TI permite separar y coordinar modelos de negocio diferentes con un coste inferior, eliminando así las renuncias no deseables.	La mejora de la gestión de operaciones TI permite ofrecer propuestas de valor personalizadas a una extensa cartera de clientes nuevos con un coste bajo.	Un intermediario que explota una plataforma en dos o más segmentos de mercado añade fuentes de ingresos al modelo inicial.	Los segmentos de mercado que disfrutan de la propuesta gratuita están subvencionados por los clientes que pagan, que quieren atraer al mayor número posible de usuarios.	La adquisición de I+D a fuentes externas puede ser más económica y reducir el plazo de comercialización. Las innovaciones desaprovechadas pueden generar ingresos si se venden fuera de la empresa.
Ejemplos	Banca privada Empresas de telecomunicaciones móviles	Sector editorial (Lulu.com) LEGO	Google Consolas de videojuegos de Nintendo, Sony, Microsoft Apple iPod, iTunes, iPhone	Publicidad y periódicos Metro Flickr Código abierto Red Hat Skype (en vez de empresa de telecomunicaciones) Gillette Cuchilla y hojas de afeitar	Procter & Gamble GlaxoSmithKline InnoCentive

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2012

3.3 Modelo CANVAS

El Modelo CANVAS es una metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual se trata de una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. Según este autor un Modelo de Negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

A continuación se relacionan los nueve módulos:

- I. Segmentos de mercado (SM): hace referencia a los grupos de personas o entidades hacia los cuales la empresa dirige sus esfuerzos comerciales, es necesario por lo tanto que se soporte con argumentos válidos a que segmentos se va a atender.

Existe un segmento de mercado si: es necesario ofrecer un portfolio de productos y servicios diferente para satisfacer sus necesidades, emplear un canal de distribución diferente, diseñar un tipo de relación diferente, obtener del ejercicio una rentabilidad diferente, tener la disposición de ese segmento de pagar por el producto o servicio brindado.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son los siguientes:

- Mercado de masas: los esfuerzos de la empresa se dirigen hacia gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.
- Nicho de mercado: el portafolio de productos y servicios, las estrategias de mercadeo, los canales de comercialización y distribución de la empresa se diseñan

de acuerdo a las necesidades específicas de ese grupo de personas. Es muy frecuente en las relaciones proveedor-cliente.

- Mercado segmentado: hace referencia a la atención de varios segmentos del mercado por una sola empresa, para lo cual tiene que diseñar estrategias diferentes de acuerdo a las necesidades de cada uno.
- Mercado diversificado: se presenta cuando una empresa atiende segmentos de mercado diferentes en cuanto a sus características y necesidades, para lo cual tiene que diseñar una propuesta de valor para cada uno.
- Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales): algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

II. Propuesta de valor (PV): es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un --segmento de mercado específico. La propuesta de valor es aquella que hace que un cliente prefiera una empresa sobre otra, y su objetivo es satisfacer las necesidades del cliente, esta puede ser cuantitativa (precio, velocidad del servicio, reducción de costos y/o riesgos, para el cliente) o cualitativa (diseño, experiencia del cliente, novedad, personalización, practicidad, diseño, status, accesibilidad, comodidad).

III. Canales (C): es la forma como la empresa llega a los clientes y les entrega su propuesta de valor. Incluye los canales de comunicación, distribución y venta que utiliza la empresa, con el objetivo de dar a conocer su portfolio de productos y servicios, obtener retroalimentación de los clientes, permitir que los clientes compren productos y servicios específicos y ofrecer atención posventa.

Los canales tienen cinco fases para su implementación, aunque no necesariamente se llevan a cabo todas en el proceso. Adicionalmente hay diferentes tipos de canales: los

directos, indirectos, los propios y los de socios comerciales. Es esencial diseñar una combinación adecuada de canales para acercarse y cautivar a los clientes. En la tabla 14 se presenta un resumen de los tipos y fases de los canales:

Tabla 13 Tipos y fases del canal

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en Internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayoristas					

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2012

IV. Relaciones con los clientes (RCI): son los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden tener los siguientes objetivos: captación, fidelización y/o estimulación de las ventas (venta sugestiva). Existen varias categorías de relaciones con clientes

- Asistencia personal: esta relación se basa en la atención de un representante comercial a un segmento de mercado. El cliente hace contacto y es atendido por un asesor del servicio para que le ayude en la venta o después de ella. Ejemplo, puntos de venta, centros de llamada, correo electrónico, etc.
- Asistencia personal exclusiva: un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.
- Autoservicio: la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, le ofrece al cliente los mecanismos para que se atiendan por ellos mismos.

- Servicios automáticos: combina el autoservicio con procesos automáticos. Los servicios automáticos identifican las necesidades de los clientes para ofrecerles soluciones a la medida.
- Comunidades: su objetivo es acercar la empresa hacia los clientes o posibles clientes, y facilitar la interacción entre los miembros de la comunidad.
- Creación colectiva: las empresas recurren a la colaboración de los clientes para crear valor.

- V. Fuentes de ingresos (FI): se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. La empresa debe crear una o varias fuentes de ingresos en cada uno de los segmentos de mercados, cada una de ellas podrá tener una forma de fijar los precios: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. Hay diferentes formas de generar fuentes de ingresos: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad.
- VI. Recursos clave (RC): son los activos que deben existir para que una empresa cree y ofrezca su propuesta de valor, llegue a los mercados, establezca relaciones con segmentos de mercado y perciba ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
- VII. Actividades clave (AC): son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción: estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto.
- Resolución de problemas: implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.
- Plataforma/red: los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave deben realizar actividades clave relacionadas con la plataforma o la red.

VIII. Asociaciones clave (AsC): hace referencia a la red de proveedores y socios que permiten el funcionamiento de un modelo de negocio. Su objetivo es optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Existen cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas: entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor: para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Hay tres motivaciones para establecer asociaciones:

- Optimización y economía de escala: tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; generalmente se establecen para reducir costos.
- Reducción de riesgos e incertidumbre: las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre.
- Compra de determinados recursos y actividades: las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y

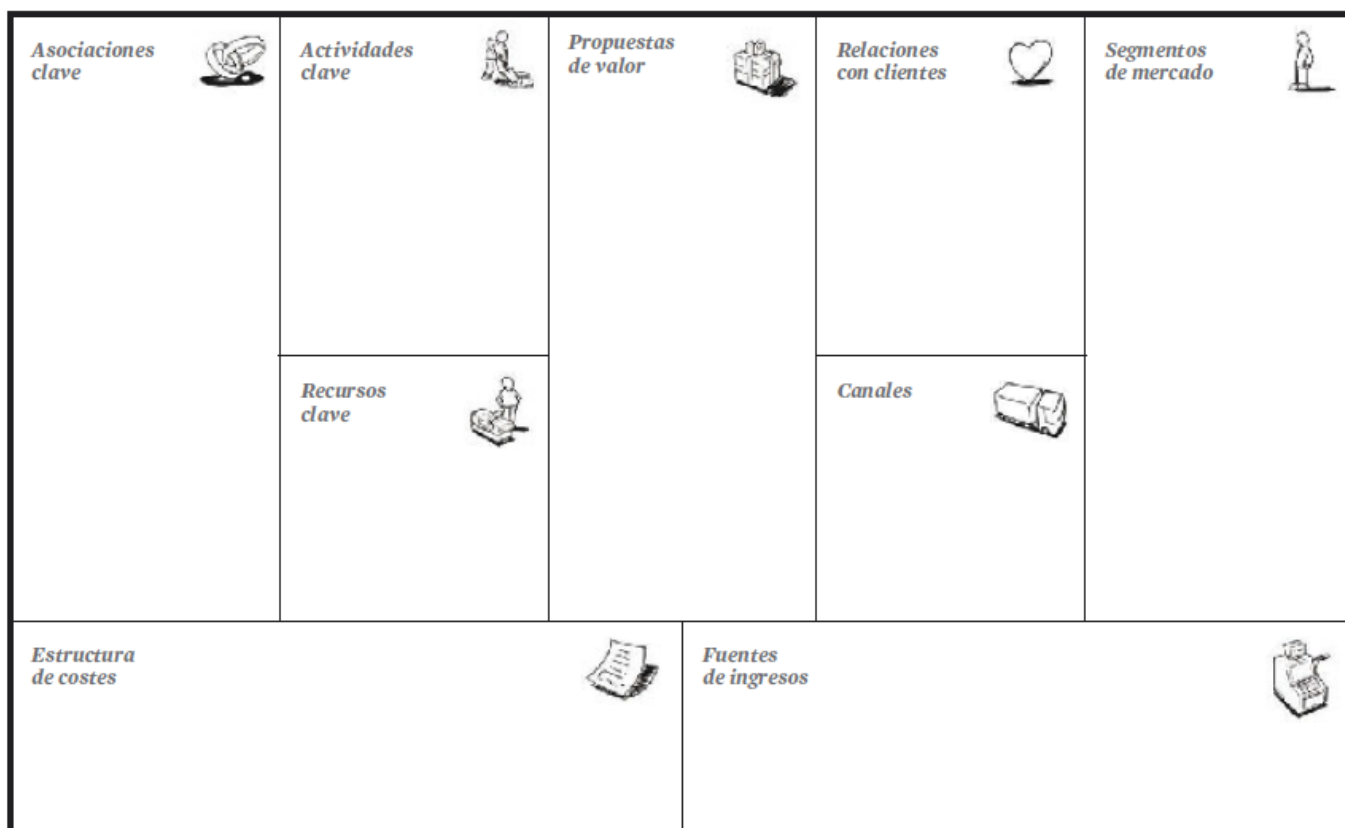
aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden establecerse la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

IX. Estructura de costos (EC): consiste en los principales costos de un negocio, tanto para la venta de productos y servicios, como para el mantenimiento de las relaciones con los clientes. El objetivo de todos los modelos de negocio, es minimizarlos. Existen dos clases de estructuras de costos:

- Según costos: este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.
- Según valor: en este caso los costos de un modelo de negocio no son una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Ejemplo de esta categoría son los productos Premium y los servicios personalizados (Osterwalder & Pgneur, 2012).

Así en la Ilustración 1, se puede observar los nueve módulos que forman el lienzo del modelo de negocio:

Ilustración 1 Lienzo de modelo de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2012

Por otra parte existe otra metodología elaborada por el emprendedor Ash Maurya, denominada Running Lean, una receta para emprender con éxito mediante el orden sistemático las acciones. Dentro de los planteamientos de este autor se destaca que los esfuerzos deben estar enfocados en desarrollar productos que den soluciones reales a los consumidores, más allá de lo que piensen que ellos pueden necesitar.

Su teoría Running Lean se basa en el libro ‘Generación de Modelos de Negocio’, de Alex Osterwalder, que considera muy inspirador, pero al que le encontró necesario realizar algunos ajustes, agregando algunos bloques al modelo original del modelo de Canvas. De ahí que esta metodología sea conocida también como Lean Canvas.

El autor afirma en sus publicaciones el principal problema que tienen los emprendedores no se relaciona tanto con identificar el problema correcto, sino en descubrir a los clientes adecuados. Una vez que los conoce bien, de inmediato aparecen sus problemas, a partir de lo cual, se pueden avanzar en llegar al producto o servicio indicado.

En la metodología Running Lean, cuando se emprende la práctica se debe imponer sobre la teoría, con el cuidado de ir iterando y experimentando antes de lanzar cualquier idea al mercado.

Otro aspecto en el cual se enfoca el proceso de Running Lean es en que los emprendedores que han alcanzado el éxito lo consiguen cambiando drásticamente sus planes durante el camino. No se alcanza la cima basándose en el plan original. El plan perfecto es un mito.

Este autor considera que los emprendedores deben hablar y conocer a sus clientes desde el primer día que tienen la idea de negocio. Ni un día después. Y que tras ese mutuo conocimiento, utilizar algunos de los modelos Canvas que existen, para luego, diseñar el modelo de negocio que quieran construir, y empezar a perfeccionar a partir de los tipos correctos de cliente.

Los pasos del Running Lean son los siguientes:

Segmento de clientes: definir el mercado sobre el que se va a trabajar, sus características, con el fin de determinar el mercado en el que se va a probar el modelo de negocio.

Problema: enumerar los tres problemas principales de este colectivo, en relación con la actividad, y descubrir las alternativas al producto que puede utilizar el mercado para solucionar tus estos problemas.

Propuesta de valor única: definir qué lo diferencia del resto, cuáles son las peculiaridades del modelo de negocio y del producto, con respecto a las alternativas que puede tener el cliente.

Solución: resalta las tres características más importantes del producto que van a resolver los problemas de los clientes. Se busca centrarse en ellas y no perder tiempo en características secundarias.

Canales: cómo llegar a los clientes. Se debe pensar en todo el proceso de relación con el cliente, no sólo en el momento de la venta.

Flujos de ingresos: cómo se va a ganar dinero. Plantear la estrategia de ingresos.

Estructura de costos: qué supone un gasto. Estructurar el gasto mensual aproximado.

Métricas clave: se debe establecer qué actividades se quieren medir y cómo medirlas. Es necesario tener en cuenta que estos indicadores deben ayudar a tomar decisiones en el desarrollo de la idea.

Ventaja especial/diferencial: definir cuál es la característica que lo hace diferente del resto y es difícil de copiar (Andrade, 2018)

3.4 Modelo CANVAS del negocio electrónico dedicado al suministro de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto

3.4.1 Segmento de mercado

Este modelo de negocio está orientado a un nicho de mercado ya que atiende a un segmento con necesidades específicas y especializadas, como lo son las veterinarias y pet shop. Por este motivo su diseño se adapta a las necesidades de este mercado, en una relación proveedor – cliente mediante el suministro de insumos para la categoría de mascotas.

3.4.1.1 Mercado potencial: para definir el mercado potencial al cual va dirigida la plataforma virtual se recurrió a la base de datos de la Cámara de Comercio de Pasto, donde se definió como criterio de búsqueda los establecimientos que estén registrados mediante código CIIU 7500 – Actividades Veterinarias y CIIU 4759 – Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados. En éste último se incluye el comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados para los mismos, en establecimientos especializados. Además, incluye las actividades propias de las tiendas que comercializan accesorios y suministros para mascotas. Encontrando que hay 112 establecimientos comerciales con estas características, que podrían necesitar la tienda virtual para el suministro de insumos para su negocio.

3.4.1.2 Mercado disponible: según estudios realizados por el observatorio de compras de la Cámara de Comercio Electrónico de Colombia las personas que realizan compras digitales en el país pertenecen a los estratos 3, 4, 5 y 6 (Caracol Radio, 2017), por este motivo de los 112 establecimientos identificados se seleccionó aquellos que están ubicados en los sectores con estratos sociales 3,4 y 5 de San Juan de Pasto, de acuerdo a la dirección de cada local comercial y a la clasificación por comunas de la ciudad, encontrando que existen 44 establecimientos con estas características. Es necesario aclarar que en la base de datos no se encontraron establecimientos ubicados en el estrato 6, y que incluso según datos del Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano y Regional (CENAC) indican que para el año 2015 en la ciudad de San Juan de Pasto el porcentaje de viviendas en este estrato es del 0% (CENAC, 2018) Adicional a ello, y según los resultados obtenidos del estudio de mercado el comprador de suministros de estos negocios accede a Internet todos los días. De esta manera los 44 establecimientos corresponderían al mercado disponible del modelo de negocio ya que tienen la necesidad específica de comprar los productos que ofrece la tienda virtual y adicionalmente están familiarizados con el uso de Internet en sus actividades diarias.

3.4.1.3 Nicho de mercado: del estudio de mercado se pudo determinar que el nicho al cual va dirigido el negocio son 32 clínicas veterinarias y pet shop, ubicados en los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Pasto las cuales corresponden al 73% de los 44 establecimientos encuestados que están dispuestos a realizar las compras de los suministros para sus negocios a través de una tienda virtual dada la comodidad y ahorro de tiempo, esto siempre y cuando la oferta tenga precios competitivos y un gran surtido. Adicionalmente el personal responsable de ejecutar las compras en estos establecimientos tienen un rango de edad entre los 30 y 50 años, y son de género masculino, características que corresponden al 91% de la población encuestada.

3.4.2 Propuesta de valor

Una vez identificado el nicho de mercado a cual va orientado el modelo de negocio, se determina los productos y servicios que satisfacen sus necesidades, es decir las ventajas que el negocio electrónico ofrecerá con respecto a la competencia, para ello se empleó la siguiente metodología:

3.4.2.1 Identificación de las necesidades puntuales del cliente objetivo:

Necesidades: Hace referencia a todo aquello que el cliente objetivo desea:

- I. ¿Qué trabajos o tareas está intentando resolver el cliente?

Surtir su negocio con suministros de buena calidad, de rápida rotación, al menor costo, de manera oportuna y que satisfagan la necesidad del cliente final

- II. ¿Qué tareas se propone realizar?

Para la compra de suministros las veterinarias y pet shop seleccionados como nicho de mercado realizan las siguientes actividades: revisar inventario, cotizar con varios proveedores, contactar al proveedor elegido, solicitar el pedido, esperar que el suministro llegue, revisar que el producto cumpla con sus requerimientos, pagar la factura del proveedor, venderlo a su cliente final.

- III. ¿Qué necesidades básicas trata de resolver el cliente?

Tener en inventario el producto que su cliente final necesita para vendérselo.

Beneficios: Funcionalidades, beneficios sociales, emociones positivas, ahorro.

- I. ¿Cuáles atributos aportan satisfacción al cliente?

Un mecanismo de venta de productos que sea ágil, de fácil manejo, seguro, con la opción de hacer seguimiento a los pedidos, de amplio surtido, que ofrezca suministros de buena calidad, de rápida rotación y todo al menor costo.

II. ¿Otros atributos que podrían satisfacer necesidades latentes?

Realizar compras conjuntas con otros establecimientos del sector, con el fin de acceder a descuentos por volumen sin necesidad de inventariarse.

III. ¿Qué atributos podrían hacer la vida del cliente más fácil?

Agilidad en la compra y en el envío de los suministros que necesita, seguridad en el pago, precios competitivos, amplio portafolio.

IV. ¿Qué aspectos sociales son más relevantes?

Responsabilidad social empresarial, protección animal y del medio ambiente, generación de empleo, capacitación del personal, incremento de la rentabilidad del negocio.

V. ¿Qué aspectos harían que nos prefieran a la competencia?

Entrega oportuna, asesoría técnica, soporte efectivo de peticiones, quejas o reclamos, personal capacitado, precios competitivos, amplio portafolio y productos de calidad.

Esfuerzos: Emociones negativas, costos, situaciones no deseadas, riesgos.

- I. **Costos:** empleo de Internet para acceder a la tienda virtual, capacitación para usar la plataforma.
- II. **Molestias:** aprendizaje, nuevos procesos más innovadores, espera en el proceso de compra y llegada del producto.
- III. **Miedos:** funcionalidad del producto, confianza, capacidad de respuesta, seguridad del medio de pago, competencia desleal.

3.4.2.2 Diseño de la propuesta de valor

I. **Productos/Servicios:** De Garras y Patas es una tienda virtual que facilita a las clínicas veterinarias y pet shop de la ciudad de Pasto la compra de suministros para su negocio de tal manera que obtengan mejores precios, calidad, cantidad y oportunidad, todo ello a través de la posibilidad de realizar compras conjuntas entre los establecimientos registrados en la plataforma, de tal manera que puedan acceder a descuentos por volumen sin necesidad de inventariarse, lo cual se va a ver reflejado en un incremento de la utilidad del negocio así como también en tener precios competitivos.

Adicionalmente a este servicio los proveedores pueden pautar en la plataforma con el fin de dar a conocer sus productos directamente a las clínicas veterinarias y pet shop. El ingreso de dinero por concepto de publicidad de los proveedores será adicional a la utilidad generada por la comercialización de los suministros.

Para evitar que el cliente final acceda a los mismos descuentos por volumen otorgados a las veterinarias y pet shop, y con el fin de generar confianza, la plataforma virtual dispone de un mecanismo para limitar el ingreso del cliente final, ya que los precios y condiciones comerciales de los suministros están orientados a detallistas.

Considerando estos servicios la tienda virtual De Patas y Garras cuenta con las siguientes características: disponibilidad todos los días, seguridad en la información, diseño apto para ser utilizada desde diferentes medios electrónicos como computadores, celulares y tablets, plataforma fácil de usar, reportes históricos de compras y la capacidad de sugerir automáticamente la asociación de diferentes establecimientos para realizar compras conjuntas, mejorando significativamente el precio de los suministros.

- II. **Generadores de valor:** los beneficios que se otorgan al cliente son: precios competitivos, oportunidad en la compra y entrega del producto, diseño de plataforma fácil de manejar, seguridad de la información de cada establecimiento, proceso innovador, mejoramiento de los indicadores del negocio (rentabilidad y oportunidad), pertenecer a una comunidad de negocios de un sector especializado, mejorar aspectos sociales positivos deseados por el clientes, aumentar resultados de éxito al usar la plataforma virtual.
- III. **Tranquilizantes:** minimizar los esfuerzos que asumen los clientes al adquirir un producto o servicio mediante la oferta de suministros a precios competitivos, seguridad con sus datos, soporte técnico y respuestas eficaces a peticiones, quejas o reclamos, políticas de entrega claras tanto para el cliente como para el proveedor, plataforma ágil y con un diseño fácil de utilizar.

Como resumen la propuesta de valor de la tienda virtual en una sola frase sería de la siguiente manera: De Garras y Patas todo para los consentidos del hogar, tú haces click, nosotros lo llevamos.

3.4.3 Canal: el canal empleado para comunicar, distribuir y vender a los clientes es directo y propio mediante el uso de una plataforma virtual en Internet y vendedores externos.

3.4.3.1 Canales de comunicación: la estrategia de comunicación con las clínicas veterinarias y pet shop a corto y largo plazo es la siguiente:

- **Imagen corporativa:** esta se identifica con los valores de la empresa y su objetivo es generar una buena percepción entre los clientes. Para la creación de la imagen corporativa

se diseñaran campañas en diferentes medios de comunicación, como prensa escrita, televisión, radio, Internet, correo electrónico y redes sociales.

Dentro de la imagen corporativa se utilizan medios visuales como el logo de la empresa, colores y tipografía con el fin de que con ellos los clientes identifiquen a la empresa. Para el caso del presente modelo de negocio se ha diseñado una imagen corporativa con las siguientes características:

Nombre: “De Garras y Patas”, hace referencia a las uñas y miembros inferiores de animales vertebrados como aves, reptiles, roedores, caninos y felinos que corresponden el usuario final de los productos comercializados en la tienda virtual, y los suministros de las clínicas veterinarias y pet shop.

Colores corporativos: Naranja, verde y blanco, los cuales crean un llamado a la acción, a suscribirse y a comprar. La combinación de estos tres colores representa una marca confiable, amigable, sostenible, moderna y alegre.

A continuación se presenta la asociación de los colores elegidos en el usuario:

- “Naranja: significa agresión, crea un llamado a la acción: compre, venda, suscríbese, presente en compradores impulsivos, representa una marca amigable, alegre y confiable.
- Verde: usado para relajar en las tiendas, asociado con riqueza, ha sido un símbolo de fertilidad” (Bien pensado, 2018)
- “Blanco: asociado a la frescura, limpieza e higiene” (Ondho, 2018)

Logotipo: se emplea dos dibujos, la garra de un gato y la pata de un perro para escribir el nombre de la empresa, con lo cual se crea un logo divertido, moderno y llamativo.



Fuente: esta investigación.

Tienda virtual: está diseñada de tal forma que le permita al cliente una fácil navegación para ello cuenta con una barra de búsqueda y una sección de preguntas frecuentes que siempre se encuentran visible con el fin de que pueda encontrar lo que está buscando o resolver alguna inquietud. El portafolio de productos se encuentra clasificado según la especie del animal y la categoría del producto. Como se había mencionado anteriormente, con el objetivo de generar confianza entre el nicho de mercado escogido, se ha diseñado un filtro para que se limite el acceso de clientes finales a la tienda virtual, por lo tanto solo clientes detallistas a los que se les haya entregado un usuario y una contraseña podrán comprar en la plataforma previa autorización del administrador de la tienda, la gerencia se encargará de realizar visitas para conocer al cliente y otorgar los datos de acceso. Link: <https://susanita0523.wixsite.com/degarrasypatas>. A continuación se muestra algunas imágenes del diseño de la plataforma virtual:

Imagen 1 Diseño página de inicio tienda virtual De Garras y Patas

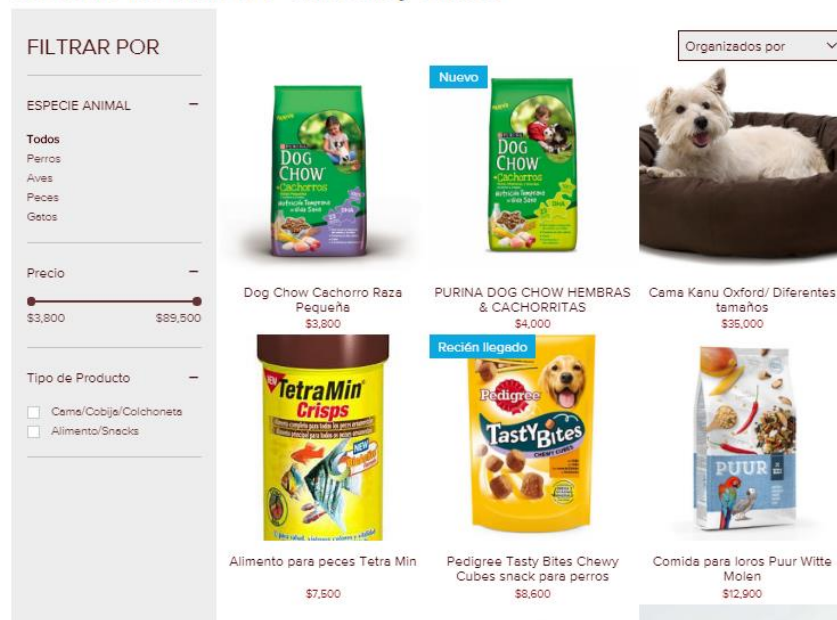


Fuente: esta investigación.

Imagen 2 Diseño tienda virtual De Garras y Patas

//susanita0523.wixsite.com/degarrasypatas/tienda-online

Tienda virtual De Garras y Patas



Fuente: esta investigación.

- **Publicidad:**

En motores de búsqueda: una vez se realice la conexión de la página virtual con un dominio, se contratará la aparición en los principales motores de búsqueda con la adquisición productos como Google AdSense y Google AdWords, las cuales permiten realizar publicidad en línea. Se utilizará Google AdSense para colocar anuncios en sitios web, ya sean banners, texto, gráficos o publicidad interactiva en páginas relacionadas con la categoría de mascotas que visiten frecuentemente los propietarios de clínicas veterinarias y pet shop como aquellas de actualización, asociaciones gremiales, fundaciones de protección animal. Por otra parte se utilizará Google AdWords con el fin de que aparezca el anuncio de la tienda virtual en la parte superior y al final de la página de resultados de búsqueda de suministros para este tipo de negocios como alimento concentrado, medicamentos y accesorios.

Correo electrónico: se levantará una base de datos con información referente a edad, sexo, datos de contacto, preferencias, hábitos de consumo, aficiones, horarios de trabajo, estilos de vida, personalidad, entre otros aspectos, esto mediante actividades como la rifa de productos que incentiven al cliente a dar información y a autorizar el tratamiento de sus datos. Con esto se enviarán correos electrónicos personalizados acerca de los servicios de la tienda virtual, así como de nuevos productos y promociones especiales, con el objetivo de posicionar la marca en la mente de los clientes.

Mensajes de texto: con la base de datos se enviarán mensajes de texto con promociones semanales, programación de eventos de mercadeo y activación de marca, así como también felicitación de cumpleaños, navidades y fechas importantes para el cliente.

Marketing viral: se realizarán videos, textos e imágenes las cuales serán replicados por medio del voz a voz a través de medios electrónicos como redes sociales y telefonía móvil, con el fin de llegar a un gran número de personas rápidamente. Además, esta actividad permitirá conocer tendencias de comportamiento de los consumidores con el fin de diseñar estrategias diseñadas a la medida.

Redes sociales: se utilizarán las redes sociales (Facebook: https://www.facebook.com/pg/Degarras-y-Patas-2121916798058199/about/?ref=page_internal, Twitter: @degarrasypatas, Instagram: @degarrasypatas) junto con una base de datos para promocionar la tienda virtual a través de videos, imágenes, banners, concursos y textos, ya que es una excelente fuente de tráfico y se puede interactuar con los clientes.

Blog: se diseñará un blog con contenido de interés para los propietarios de veterinarias y pet shop. Se diseñarán foros para interactuar con cliente, resolver sus dudas y evaluar el servicio prestado. Este blog se encuentra en la plataforma de la tienda virtual y está vinculado en la barra del menú, como se observa en la Imagen 3.

Imagen 3 Blog tienda virtual De Patas y Garras



Fuente: esta investigación.

- **Venta personal:** inicialmente la gerencia realizará la presentación y buscará a los clientes potenciales, por medio de visitas programadas en las cuales se ofertara los productos y servicios de la empresa.
- **Actividades promocionales:** con ayuda de los proveedores de los suministros que se comercializan en la tienda virtual, se programarán eventos promocionales en los establecimientos de nuestros clientes con el fin de activar la marca y generar demanda lo cual se traduce en una mayor rotación de los productos y en mayor volumen de ventas. Adicionalmente se organizarán jornadas de actualización de nuestros clientes con el patrocinio de las casas comerciales, en donde podrán promocionar sus productos y la plataforma online.

3.4.3.2. Canales de distribución: la distribución de los productos comercializados a través de la tienda virtual De Garras y Patas inicialmente se va a hacer en la ciudad de Pasto, posteriormente en el departamento de Nariño y luego a nivel nacional. Esta se realizará en forma directa sin ningún intermediario por medio de la gerencia que inicialmente se encargará de abrir mercado mediante la promoción, visita e inscripción a la plataforma de clínicas veterinarias y pet shop, para lo cual tendrá designado un rubro de dinero para sus gastos de movilización.

La tienda virtual será el canal de distribución dada la creciente tendencia de consumo en medios electrónicos y a que presenta ventajas con respecto a la distribución tradicional, entre ellas se puede mencionar la menor inversión en publicidad y en instalaciones, la reducción del inventario y del número de vendedores y la posibilidad de comercializar

los productos en distintos lugares del mundo, aumentando el público objetivo y la demanda potencial.

Con el fin de cumplir con la promesa de valor hacia el cliente, se arrendará una bodega en la cual se dispondrá de un inventario de productos de alta rotación, para las ventas de volumen considerable el despacho se realizará directamente desde el proveedor hasta el cliente con el objetivo de evitar el pago de bodegaje, redespacho, cargue y descargue, costo que se trasladará al precio del producto.

En cuanto al despacho de los pedidos de pocas unidades se contratará una empresa de transporte urbano que se encargará de entregar a domicilio, el costo de este servicio se incluirá en el precio del producto. Con el fin de evitar inconvenientes con la distribución de los productos es necesario establecer una política, la cual estará disponible en la plataforma virtual y será socializada cuando se ofrezca el servicio se presenta a continuación:

Política de distribución:

- Si el pedido es procesado de lunes a viernes antes de las 11 a.m. será entregado el mismo día antes de las 7 p.m. Si el pedido se procesa después de las 11 a.m y hasta las 11:59 p.m. será entregado al día siguiente antes de las 2 p.m.
- Las compras que se realicen con pago contra entrega deberán ser mayores a \$50.000, y sólo serán despachadas una vez se trámite la orden de compra.
- Si el pago se realiza por consignación bancaria en efectivo o transferencia electrónica, el soporte de pago debe enviarse al correo degarrasypatas@yahoo.com, para que sea despachado el producto.

- La tienda virtual De Garras y Patas ofrece un catálogo de productos importados los cuales son solicitados sobre pedido, cuyo tiempo de entrega es de 15 a 20 días, una vez se realice la orden de compra. La forma de pago para el pedido de estos productos es tarjeta crédito, débito, consignación bancaria, transferencia electrónica, vía baloto o punto efecty.

Políticas de devolución:

- Son causales de devolución: mercancía no pedida (causal administrativa), cancelación de pedido antes del despacho, demora en el pedido de acuerdo a las políticas de distribución de la tienda virtual (causal administrativa), mercancía despachada en mal estado (causal de calidad), mercancía despachada diferente a la solicitada (causal administrativa), no conformidad con la calidad del producto.
- La devolución del dinero se realizará en 5 días hábiles.
- Para realizar la solicitud de devolución del producto es necesario enviar los siguientes datos al correo electrónico degarrasypatas@yahoo.com: nombre completo, cédula de ciudadanía, banco o entidad en la cual se hizo el depósito de dinero, número de la cuenta, tipo de cuenta, valor a devolver, causal de la devolución.
- Con estos datos la empresa procede a hacer el reintegro de dinero, vía correo electrónico se envía el soporte de transferencia o consignación.

3.4.4 Relación con los clientes: la relación que mantiene la tienda virtual De Patas y Garras con el segmento de mercado definido es personal y automatizada, basada en la captación y fidelización de clientes, además de la estimulación de las ventas, mediante las siguientes categorías:

- **Asistencia personal:** mediante la atención por parte de la gerencia, el chat en línea y la opción que tiene a tienda virtual para contactarse con la empresa por correo electrónico, habrá atención personalizada que permitirá resolver dudas e inconvenientes con los pedidos, así como atender las peticiones, quejas y reclamos que tengan los clientes, para ello la empresa definirá como política un tiempo máximo de respuesta de tres días hábiles. Dicha asistencia dará confianza al cliente para que realice la compra y recompra en la tienda virtual, así como para que se genere el voz a voz con relación al soporte de la empresa, y de esta manera se capte nuevos clientes.
- En la tienda virtual y en las redes sociales donde tenga presencia la tienda virtual De Garras y Patas se publicará un video demostrativo del proceso de compra y entrega de los pedidos, así como también se mostraran experiencias exitosas de clientes con la plataforma online.
- La creación de contenidos de valor, jornadas de actualización sin costo y formación gratuitas que se pretenden desarrollar con el patrocinio de las casas comerciales proveedoras de los insumos, es un mecanismo para captar, fidelizar e incentivar las ventas, ya sea offline o de manera virtual.

- La política de devoluciones es una estrategia para captar y mantener a los clientes, mediante un proceso fácil y con la garantía de que se cumplirá la promesa de valor.
- Mediante el blog los clientes podrán interactuar y crear foros, lo cual permitirá obtener retroalimentación a cerca de su comportamiento y valoración del servicio, y a partir de ellos diseñar e implementar estrategias orientadas a satisfacer sus necesidades.
- El servicio que ofrece la tienda virtual De Garras y Patas para que los clientes puedan realizar compras compartidas con el objetivo de acceder a descuentos por volumen es una estrategia que estimulará las ventas, captara y fidelizará a los clientes puesto que el distribuidor tradicional no tiene esta opción que da al cliente mayor rentabilidad y mejores condiciones para competir en el mercado.
- El uso de redes sociales, correo electrónico, mensajes de texto a dar a conocer promociones, eventos de mercadeo, felicitaciones en días especiales para los clientes es un mecanismo tanto para captar como para fidelizarlos.
- **Servicios automáticos:** como se mencionó anteriormente la contratación de productos como Google AdSense, permitirán que de acuerdo al historial de búsqueda de los propietarios de clínicas veterinarias y pet shop se generen avisos publicitarios de la tienda virtual De Garras y Patas en sus páginas de interés, con el fin de captar nuevos clientes y dar a conocer su oferta de productos y servicios.

3.4.5 Fuentes de ingresos: la tienda virtual De Garras y Patas tendrá dos fuentes de ingresos, la primera será por los pagos que realizarán las clínicas veterinarias y pet shop de la ciudad de Pasto por el suministro de productos y servicios. La otra fuente de ingresos será por la aparición de banners publicitarios de proveedores en la página web a través de la contratación del servicio de Google AdSense.

En cuanto a los precios, se manejará una lista de precios fija y se aplicará descuentos por compras por volumen, para hacer más atractiva la opción de compras conjuntas entre establecimientos.

A continuación se presenta las líneas de producto con el margen de utilidad promedio proyectado:

Tabla 14 Proyección de Ventas

Ventas Anuales en Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Concentrado	\$546,000,000	\$606,060,000	\$672,726,600	\$746,726,526	\$828,866,444
Accesorios	\$78,000,000	\$86,580,000	\$96,103,800	\$106,675,218	\$118,409,492
Droga Veterinaria	\$195,000,000	\$216,450,000	\$240,259,500	\$266,688,045	\$296,023,730
Total Venta en Pesos	\$819,000,000	\$909,090,000	\$1,009,089,900	\$1,120,089,789	\$1,243,299,666

Fuente: Esta investigación

Para la proyección de ventas se estima captar para el primer año de montaje del negocio el suministro del 40% de los establecimientos definidos como nicho de mercado, es decir 13 negocios. Según el estudio de mercado desarrollado en la presente investigación el promedio mensual de ventas por línea de producto de cada establecimiento, es:

Línea de alimento concentrado: \$3.500.000

Línea de medicamentos veterinarios: \$1.250.000

Línea de accesorios: \$500.000

Proyectando la venta para el primero año, por los 13 establecimientos que se pretende atender se calcularon ventas por valor de \$819.000.000. Adicionalmente, se proyectó un crecimiento del 11% anual hasta el año 5.

3.4.6 Recursos clave: los recursos humanos, económicos y físicos que permitirán a la tienda virtual De Garras y Patas ofrecer su propuesta de valor, llegar hacia el cliente y cerrar la venta, se mencionan a continuación:

3.4.6.1 Recursos humanos: De Garras y Patas tendrá la siguiente estructura organizacional:

- I. **Nivel directivo y administrativo:** El Gerente, será la persona encargada de la administración y representación legal de la empresa De Garras y Patas. Su vinculación, será de tiempo completo y será asumido por la emprendedora. Tiene a su cargo todo el personal.
- II. **Nivel operativo:** El nivel operativo se conforma por dos cargos: un Community Manager y un Jefe de Bodega, quienes tendrán un contrato laboral de tiempo completo. De igual manera se contratará a un Contador, un Diseñador Gráfico y un Ingeniero de Sistemas por prestación de servicios.

A continuación se detallan por perfiles y funciones de cada uno de los cargos:

I. Gerente

Requisitos: Título Universitario en Ingeniería Agroindustrial, Medicina Veterinaria o Administración de Empresas.

Experiencia: 3 años en cargos similares

Funciones:

1. Representar legal la empresa.

2. Dirigir, coordinar y controlar al personal de acuerdo con las disposiciones legales.
3. Diseñar y ejecutar los planes, programas de administración y dirección estratégica de la empresa.
4. Diseñar y ejecutar los presupuestos de ventas, compras e inversión.
5. Autorizar los gastos y llevar el control administrativo de la ejecución presupuestal.
6. Negociar con proveedores y clientes gerenciales.
7. Conseguir nuevos clientes.
8. Ejecutar la estrategia comercial
9. Promocionar y vender el portafolio de la empresa.
10. Investigar y analizar la competencia.
11. Visitar a los clientes de manera periódica.
12. Gestionar la cartera de los clientes.

II. Community Manager

Requisitos: Título Universitario en Mercadeo o Ingeniería de Sistemas.

Experiencia: 2 años en cargos relacionados

Funciones:

1. Manejar y gestionar las cuentas de redes sociales y toda la comunicación social que tiene a empresa con sus clientes, fomentando la interacción.
2. Generar contenido y programar su publicación, monitorear el comportamiento de los seguidores de manera digital.
3. Gestionar los pedidos que se realicen a través de la tienda virtual.

4. Manejar y mantener el servicio al cliente.
5. Interpretar los resultados.
6. Diseñar e implementar estrategias de Marketing.
7. Crear y mantener la identidad digital.
8. Investigar y analizar la competencia.
9. Posicionar a la empresa en buscadores.
10. Adaptar la plataforma de acuerdo a las tendencias del mercado.
11. Actualizar el catálogo y precios de los productos de acuerdo al inventario.
12. Desarrollar ideas de contacto con el cliente, publicidad online y offline.

III. Jefe de bodega

Requisitos: Técnico en logística

Experiencia: 2 años en cargos similares

Funciones:

1. Revisar el inventario de la tienda online, resurtir, actualizar y manejar el inventario.
2. Asignar órdenes de compra.
3. Consultar los pedidos, alistarlos y programar su despacho.
4. Controlar y supervisar el recibo de mercancía.
5. Liquidar y actualizar precios.
6. Desarrollar políticas y lineamientos para ventas, promociones, descuentos, devoluciones.
7. Dirigir y supervisar los procesos de mantenimiento y almacenamiento de mercancías.

8. Verificar los procesos logísticos en el canal de distribución.

IV. Contador

Requisitos: Título Universitario en Contaduría Pública.

Experiencia: 2 años en cargos similares.

Funciones:

1. Llevar la contabilidad de acuerdo con las normas tributarias y comerciales que exigen la normatividad vigente.
2. Presentar oportunamente las declaraciones de los diferentes impuestos, la cuales deben estar debidamente sustentadas.
3. Preparar los Estados Financieros periódicos.
4. Analizar y evaluar la cartera.
5. Analizar costos.
6. Suministrar a la Gerencia información financiera confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control gerencial.

V. Diseñador gráfico

Requisitos: Título Universitario en Diseño Gráfico.

Experiencia: 2 años en cargos similares.

Funciones:

1. Crear un producto gráfico que pueda transmitir el mensaje de la marca de la empresa.
2. Captar la atención de los clientes por medio de sus diseños.
3. Diseñar la imagen corporativa de la empresa (logotipo, banners publicitarios, flyers)

4. Reunirse con diferentes miembros de la empresa y entender claramente sus solicitudes.
5. Crear y desarrollar nuevas ideas.
6. Utilizar programas informáticos diferentes para generar proyectos finales para ser aprobados por la empresa.
7. Modificar, revisar y editar proyectos de acuerdo a las necesidades de la empresa.
8. Mantener dentro de los plazos y cumplir las fechas límite para la finalización de los proyectos.
9. Tener en cuenta las descripciones de producto, subir imágenes, escoger los artículos de portada, categorización de los mismos, contacto con las marcas para obtener las características de cada artículo. Para ello debe conocer a fondo el producto vendido y el sector. Tener buena ortografía y sentido estético.

VI. Ingeniero de sistemas:

Requisitos: Título Universitario en Ingeniería de Sistemas.

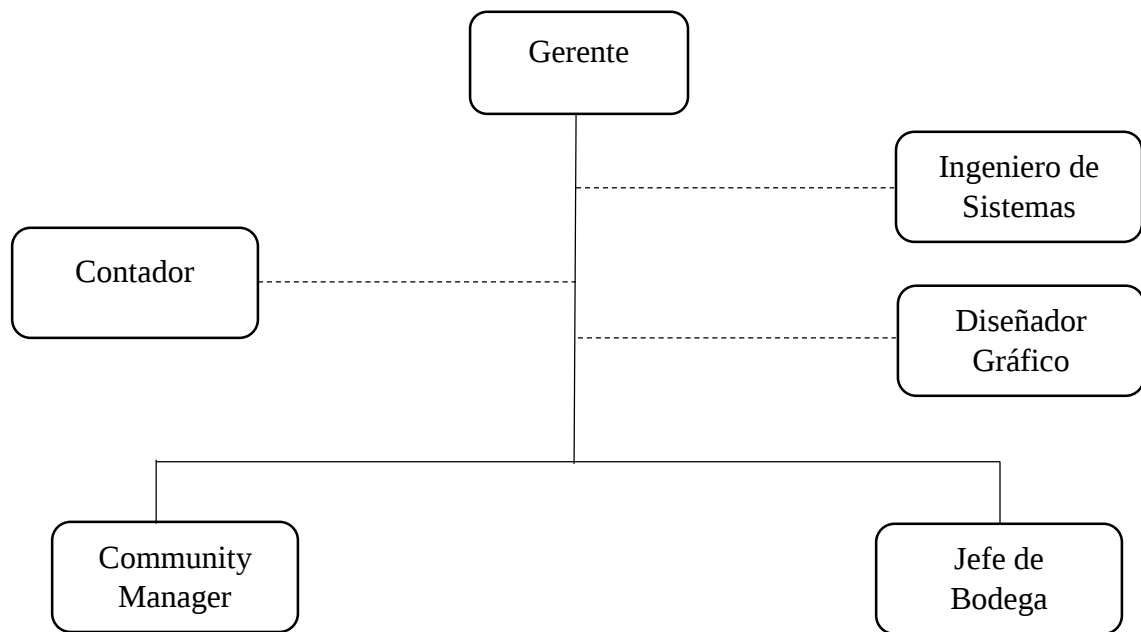
Experiencia: 2 años en trabajos relacionados.

Funciones:

1. Crear y mantener actualizada la tienda online: integración con sistemas de pago, con sistemas de pedidos, con compañías de transporte, con el ERP de la compañía, entre otros.
2. Analizar, diseñar e implementar soluciones computacionales mediante el desarrollo de software.

3. Realizar recomendaciones sobre nuevas tecnologías disponibles en el mercado.
4. Administrar la base de datos.
5. Definir la interfaz gráfica para que resulte atractiva al usuario.

Gráfico 1 Organigrama De Garras y Patas



Fuente: Esta investigación

3.4.6.2 Recursos económicos

- **Capital de trabajo:** los recursos necesarios para dar inicio a la empresa incluyen las siguientes inversiones:

Tabla 15 Capital de trabajo empresa De Garras y Patas

Detalle de Inversiones	Monto	Vida Útil en Años
Computador	\$4,000,000	5
Mobiliario Oficina y bodega	\$800,000	10
Diseño página web	\$3,000,000	
Diseño imagen corporativa	\$1,000,000	
Imprevistos	\$2,000,000	
Gastos legales	\$5,000,000	
Inventario	\$20,000,000	
Arrendamiento bodega 3 meses	\$3,600,000	
Salarios 3 meses	\$29,481,624	
Total Inversión	\$68,881,624	

Fuente: Esta investigación

La inversión total de la empresa De Garras y Patas es por valor de \$68.881.624 los cuales serán aportados por el emprendedor y por un socio inversionista en partes iguales.

3.4.6.3. Recursos físicos: se arrendará una bodega para el almacenamiento de producto, desde donde se realizará la operación logística con el objetivo de cumplir con la promesa de valor de la empresa hacia el cliente. En este mismo espacio físico se dispondrá de una oficina para el área administrativa.

3.4.7 Actividades claves: las acciones más importantes que permitirán el funcionamiento del negocio son: gestión de la plataforma que incluye la actualización de la oferta de suministros, solucionar peticiones, quejas y reclamos de los clientes, atención del chat en línea y toma de pedidos de los clientes; gestión de la operación logística que incluye la compra de mercancía según demanda y rotación de inventario, embalaje y despacho de los pedidos de manera oportuna y eficaz; y las actividades de promoción y mercadeo de la plataforma con el objetivo de posicionar la marca.

Por otra parte, las actividades que permitirán la puesta en marcha de la empresa De Patas y Garras se detallan en la tabla 17:

Tabla 16 Cronograma de actividades puesta en marcha empresa De Garras y Patas

Actividad	Descripción	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Responsable	Resultado
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21	Semana 22	Semana 23	Semana 24		
Legalización de la empresa	Inscripción ante Cámara de Comercio, DIAN y Alcaldía Municipal																									Gerente	Certificado Cámara de Comercio, Rut, Actas de Constitución y Estatutos
Establecimiento del local comercial	Búsqueda y adecuación del establecimiento comercial. Compra de mobiliario y equipo de oficina																									Gerente	Local comercial adecuado y listo para ser utilizado.
Diseño página web	Diseñar plataforma web de una manera práctica y amigable para el usuario. Evaluar su funcionamiento.																									Gerente Diseñador Ing. De Sistemas	Página web en funcionamiento
Diseño imagen corporativa	Diseñar el logo, slogan, colores corporativos que se utilizarán en los diferentes medios publicitarios																									Gerente Diseñador Grafico	Imagen corporativa en los diferentes medios publicitarios
Diseñar el plan comercial y de mercadeo	Diseñar la mezcla de mercadeo y las estrategias comerciales para cumplir con el presupuesto de ventas																									Gerente	Plan comercial y de mercadeo
Comprar inventario	Negociar con proveedores la mercancía para la venta de acuerdo a los requerimientos del estudio de mercado																									Gerente	Stock de inventario listo para vender
Comercializar con la plataforma virtual	Iniciar con el suministro de insumos a veterinarias y pet shop por medio de la plataforma virtual																									Gerente Asesor comercial Jefe de logística	Ventas

Fuente: Esta investigación

3.4.8 Asociaciones claves: las alianzas que permitirán poner en marcha el negocio y permanecer en el mercado se mencionan a continuación:

Tabla 17 Asociaciones claves empresa De Garras y Patas

Asociado Clave	Motivaciones para Establecer las Asociaciones
Proveedores	• Garantizar la calidad del producto ofertado a precios justos, así como el servicio asesoría técnica en lo relacionado a la salud y cuidado de mascotas. • Apoyo en las actividades de promoción y marketing. • Consecución de distribuciones exclusivas de insumos para mascotas con el fin de potenciar la empresa y así crear barreras para posibles competidores. • Crear una relación comercial basada en la confianza, la transparencia y la lealtad conlleva recompensas mutuas y ayuda a las empresas a disfrutar de una ventaja competitiva en el mercado gracias a la contribución del proveedor en cuanto al diseño del producto, el empleo de nuevas tecnologías, mejoras de la calidad, reducción de costos, entre otros. • Organización de jornadas de actualización para los clientes con el patrocinio de las casas comerciales. • Concesión de descuentos por compra por volumen que serán trasladados a los clientes para hacer más atractiva la compra.
Socio Inversor/Ejecutivo	• Aporte de capital y de trabajo especializado que permiten desarrollar el proyecto de negocio. • Posibilidad de repartir funciones y responsabilidades entre los socios.
Universidad de Nariño/Valle:	• Prestar el servicio de asesoría jurídica y de investigaciones de mercados, que repercutirá en la generación de conocimiento para el crecimiento y desarrollo de la empresa. • Complementar el modelo de operación con los conocimientos y desarrollos generados desde la academia, acelerar y fortalecer los procesos de innovación y desarrollo tecnológicos, gracias al trabajo en conjunto con grupos de investigación
Empresa de Programación Informática	• Servicio de programación y diseño web profesional utilizando la última tecnología, que permite mejorar la visibilidad de la empresa en internet. • Garantía de servicio técnico y asesoramiento 24 horas al día. • Validación de la página web, desde cualquier dispositivo. • Diseño práctico y que cumpla con los requerimientos de los clientes.

Fuente: Esta investigación

Tabla 18 Asociaciones claves empresa De Garras y Patas

Asociado Clave	Motivaciones para Establecer las Asociaciones
Empresa de Transporte	• Seguridad en el servicio de transporte de mercancías en la ciudad de Pasto y la periferia, a través de vehículos monitoreados de forma satelital que permite obtener información en tiempo real. • Cobertura en toda la ciudad, trato cuidadoso de la mercancía que transporta y calidad del servicio. • Se establecerá un contrato de transporte con el fin de que exista disponibilidad permanente, se trabaje con una sola tarifa de fletes y se cumpla con la promesa de valor con el cliente. • Disminución de los riesgos de pérdida o robo, documentación y costos de operación.
SENA	• Convenio de formación especializada técnica y tecnológica para los colaboradores de la empresa. • Promoción de actividades de emprendimiento y empoderamiento para facilitar el crecimiento económico sostenible del proyecto de negocio y la creación de empleo.
Cámara de Comercio	• Asesoría legal para realizar trámites y obtener licencias y documentos fundamentales para la empresa. • Formación empresarial y personal. • Conexión con otras empresas para obtener la oportunidad de conseguir nuevos clientes y conocer a la competencia.
Ángeles Inversionistas	• Contribuir al desarrollo de la empresa por medio del capital financiero y la experiencia en conocimientos profesionales. • Facilitar la relación entre emprendedor e inversor y realizar un acompañamiento a través del proceso de crecimiento de la empresa, por medio de las redes de Ángeles Inversores.
INNPULSA	• Apoyo en el fortalecimiento de la empresa en la región, por medio de asesorías para corregir las fallas del mercado y el desarrollo de actividades de cambio de mentalidad con el fin de superar las barreras. • Aporte económico y social a través de un equipo de expertos mentores, asesores especializados e inversionistas.
Google AdSense	• Generación de ingresos por medio de la publicidad de diferentes anunciantes, elegidos por la empresa según sus criterios y necesidades. • Mayor visibilidad en la red y aumento de la cantidad de empresas disputando espacio en el sitio web.

Fuente: Esta investigación

3.4.9 Estructura de costos: este análisis permite determinar la viabilidad financiera de la empresa De Garras y Patas, para ello es necesario examinar los ingresos y gastos descritos anteriormente, lo cual permitirá la toma de decisiones para el éxito de la compañía.

3.4.9.1 Otros Gastos: a continuación se relacionan los gastos de personal de acuerdo al organigrama establecido, las actividades de publicidad y mercadeo, los gastos de fletes, arrendamientos y servicios públicos. Estos se han proyectado para los primeros cinco años de la empresa, con un incremento porcentual del 4% cada año, que corresponde a la variación por efecto de la inflación.

Tabla 19 Proyección de Gastos de Producción empresa De Garras y Patas

Otros Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Administración	\$58,963,248	\$61,321,778	\$63,774,649	\$66,325,635	\$68,978,660
Publicidad	\$600,000	\$624,000	\$648,960	\$674,918	\$701,915
Fletes	\$6,552,000	\$6,814,080	\$7,086,643	\$7,370,109	\$7,664,913
Arrendamientos	\$7,200,000	\$7,488,000	\$7,787,520	\$8,099,021	\$8,422,982
Servicios Públicos	\$3,000,000	\$3,120,000	\$3,244,800	\$3,374,592	\$3,509,576
Total Otros Gastos	\$76,315,248	\$79,367,858	\$82,542,572	\$85,844,275	\$89,278,046

Fuente: Esta investigación

3.4.9.2 Punto de Equilibrio: dado que en el portafolio de la empresa De Garras y Patas existen variedad de referencias, se calcula el Punto de Equilibrio en dinero, de la siguiente manera:

Costos fijos	\$ 70,038,248
Costos variable	\$ 751,842,000
Ventas	\$ 819.000.000

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

Punto de Equilibrio = \$854,124,976

De esta manera las ventas necesarias para que la empresa De Garras y Patas opere sin pérdidas ni ganancias son de \$854,124,976, si las ventas de la empresa están por arriba de este valor empieza a obtener utilidades y si están por debajo, empieza a generar pérdidas. De acuerdo a la proyección de ventas, se empezarán a percibir utilidades a partir del segundo año de funcionamiento.

3.4.9.3 Evaluación del modelo de negocios: con el fin de determinar la viabilidad financiera del negocio, se identificaron, valoraron y compararon entre sí los costos e ingresos del proyecto. La evaluación del modelo de negocio se realizó desde la perspectiva del objetivo de generar rentabilidad financiera y se juzgó el flujo de fondos generado por el proyecto. Esta evaluación permitió determinar la Capacidad Financiera del proyecto y la rentabilidad de la inversión, para lo cual se emplearon el siguiente procedimiento:

Tabla 20 Evaluación Financiera de la empresa De Garras y Patas

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos por Ventas		\$815,587,500	\$908,714,625	\$1,008,673,234	\$1,119,627,289	\$1,242,786,291	
Egresos Operativos		\$717,319,644	\$1,021,197,042	\$1,000,906,288	\$1,106,923,764	\$1,224,438,713	
		\$98,267,856	-\$112,482,417	\$7,766,946	\$12,703,525	\$18,347,578	
Inversión	-\$68,881,624						Valor residual
Flujo del Proyecto	-\$68,881,624	\$98,267,856	-\$112,482,417	\$7,766,946	\$12,703,525	\$18,347,578	\$122,317,189

Fuente: Esta investigación

Tabla 21 Indicadores financieros empresa De Garras y Patas

Tasa Interna de Retorno	17.3%
Valor Actual Neto	\$ 5,889,079
Tasa de Ganancia Requerida	15%

Fuente: Esta investigación

De esta manera se puede observar que el Valor Presente Neto (VPN) es mayor a cero, lo cual indica que los ingresos son mayores a los egresos futuros, traídos a valores presentes. Así, el proyecto califica para invertir en él, siempre y cuando no existan otros con un VPN mayor.

Así mismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida es igual a 17.3%, superando a la ganancia requerida del 15%, indicando que el proyecto debe ser aceptado.

Con esto se puede concluir que la empresa De Garras y Patas, es una excelente oportunidad de inversión por ser una alternativa innovadora en un mercado de crecimiento permanente.

Balance General: a continuación se presenta la organización de activos, pasivos y capital contable:

Tabla 22 Balance General Proyectado empresa De Garras y Patas

Activo		Pasivo	
Caja	\$98,386,232	Proveedores	\$118,004,250
Créditos	\$3,412,500	Sueldos y Cargas	\$4,913,604
Inventarios	\$18,632,250	Pasivo Corriente	\$122,917,854
Activo Corriente	\$120,430,982	Prestamos	\$0
		Pasivo No Corriente	\$0
		TOTAL PASIVO	\$122,917,854
		Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	\$68,881,624	Capital	\$69,000,000
Amortización B. de U.	-\$880,000	Resultado	-\$3,485,248
Activo No Corriente	\$68,001,624		\$65,514,752
Total Activo	\$188,432,606	Total Pasivo + PN	\$188,432,606

Fuente: Esta investigación

Ilustración 3 Modelo CANVAS del negocio electrónico dedicado al suministro de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto

Asociaciones clave  Proveedores, socio inversor, universidades, empresa de programación de software, SENA, Cámara de Comercio, ángeles inversores, Innpulsa, Google AdSense.	Actividades clave  Gestión de la plataforma, logística de entrega de suministros, promoción de la plataforma, mercadeo.	Propuestas de valor  Facilitar a las clínicas veterinarias y pet shop de la ciudad de Pasto la compra de suministros para su negocio al mejor precio, calidad, cantidad y oportunidad, todo ello a través de la posibilidad de realizar compras conjuntas entre los establecimientos.	Relaciones con clientes  Servicio automático: Google AdSense. Servicio personal: foros, blogs, chat en línea, visita personal, política de devoluciones, compras compartida, redes sociales.	Segmentos de mercado  El nicho al cual va dirigido el negocio son 32 clínicas veterinarias y pet shop, ubicados en los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Pasto, que están dispuestos a realizar las compras de suministros para sus negocios a través de una tienda virtual.
Estructura de costes Punto de Equilibrio = \$858.604.978 VPN = \$62.880.200 TIR = 48,4% 			Fuentes de ingresos Venta de suministros a clínicas veterinarias y pet shop de la ciudad de Pasto. Aparición de banners publicitarios de proveedores en la página web. Lista de precios fija. 	

Fuente: Esta investigación

3.5.1 Descripción general de la empresa

Razón social de la empresa: De Garras y Patas

Slogan: Todo para los consentidos del hogar

Misión

En De Garras y Patas ofrecemos soluciones a las necesidades de los profesionales del cuidado de las mascotas, mediante una plataforma virtual con un amplio portafolio de productos con el respaldo de las mejores marcas del mercado. Reconocemos la importancia de nuestros clientes en todo lo que hacemos, proporcionando un excelente servicio a precios competitivos con el fin de que su negocio se convierta en el líder del mercado local. Contamos con recurso humano, físico y financiero adecuado que nos permite ser el proveedor favorito de la categoría de mascotas.

Visión

Para el año 2019 esperamos consolidarnos como el proveedor elegido por ofrecer un excelente servicio y productos de calidad al mejor precio, en los establecimientos de cuidado de mascotas del Suroccidente Colombiano.

Objetivos Estratégicos

- Diversificar el portafolio de productos ofrecido a las clínicas veterinarias y pet shop, mediante el establecimiento de alianzas comerciales con proveedores de gran reconocimiento en la categoría de mascotas.
- Posicionar a la empresa De Garras y Patas como una organización moderna, ágil, y de amplia cobertura.

- Consolidar la relación con los clientes mediante el diseño y la implementación de estrategias de CRM.
- Fortalecer la estructura organizacional y el recurso humano con el fin de lograr los objetivos de la empresa.
- Promover el uso de plataformas virtuales como herramienta para la adquisición de insumos para los negocios pertenecientes a la categoría de mascotas.

3.5.2 Descripción de la Plataforma

La empresa De Garras y Patas busca ser una plataforma virtual que facilite el suministro de insumos para clínicas veterinarias y pet shop, la cual cuenta con las siguientes características:

3.5.2.1 Botones: en la parte superior dispone de un menú en el cual hay varias opciones:

Imagen 1 Encabezado tienda virtual De Garras y Patas



Fuente: Esta investigación.

- **Inicio:** consiste en un banner publicitario que rota secuencialmente con información importante por el usuario: promociones, información de interés, novedades del negocio.

Adicionalmente, en esta sección se describe con imágenes las especies animales para las cuales se ofrece un portafolio de productos.

Imagen 2 Página de inicio tienda virtual de Garras y Patas



Fuente: Esta investigación.

- **Nosotros:** se describe brevemente la empresa a través de la misión y la visión. En la cual se especifica a que se dedica la empresa y su proyección al año 2019.
- **Preguntas:** en este espacio se establecieron preguntas frecuentes del visitante, las cuales le facilitarán la navegación por la tienda virtual. Estas se encuentran relacionadas a inconvenientes con el ingreso a la plataforma, registro y formas de pago. A medida que se vayan generando inquietudes de los usuarios, se ampliarán el número de preguntas.
- **Contáctenos:** consiste en los datos de ubicación de la empresa, como dirección, teléfono y correo electrónico. Además se tiene a disposición un formulario de contacto para el usuario donde se solicitan datos como el nombre, correo electrónico, asunto y un espacio para escribir un mensaje, de tal manera que se tenga un mecanismo para comunicarse con la empresa.

- **Tienda:** al comprador se le asigna una clave de ingreso, tras verificar que el cliente es un distribuidor. De esta manera se evita que el consumidor final adquiera precios de mayorista.

Imagen 3 Página de inicio de sesión tienda virtual De Garras y Patas



Fuente: Esta investigación.

Una vez el cliente digita su clave tiene acceso a la tienda virtual donde se encuentra en portafolio de productos. En el extremo izquierdo hay un filtro que le permite buscar fácilmente el producto de acuerdo a sus necesidades, según la especie animal y la categoría de producto. En cada imagen se muestra el precio del producto y se resalta alguna novedad.

Imagen 4 Tienda virtual De Garras y Patas

Tienda virtual De Garras y Patas

¿Deseas hacer un pedido conjunto?

FILTRAR POR

ESPECIE ANIMAL

Todos

Perros

Aves

Peces

Gatos

Precio

\$3,800 \$89,500

Tipo de Producto

☐ Cama/Cobija/Colchoneta

☒ Alimento/Snacks

☐ Areneros/Arena

☐ Higiene/Cuidados

Borrar filtros X

Organizados por

Nuevo

Recién llegado



Dog Chow Cachorro Raza Pequeña

\$3,800



PURINA DOG CHOW HEMBRAS & CACHORRITAS

\$4,000



Pedigree Tasty Bites Chewy Cubes snack para perros

\$8,600



Fuente: Esta investigación.

Imagen 5 Detalles de producto tienda virtual De Garras y Patas



Dog Chow Cachorro Raza Pequeña

SKU: 0001

\$9,800

Presentaciones

2 Kg

Cantidad

1

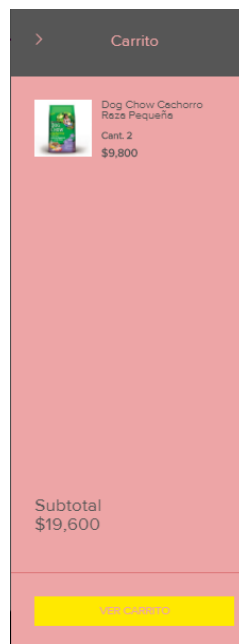
AGREGAR AL CARRITO

Tu cachorro de raza pequeña tiene necesidades únicas para su edad y tamaño. Por eso, PURINA® DOG CHOW® Cachorros Razas Pequeñas está específicamente formulado con los nutrientes e ingredientes de calidad que su cuerpo necesita para crecer sano y fuerte. Asegúrate que tu cachorro crezca sano con la alimentación que ofrece PURINA® DOG CHOW® Cachorros, con DHA, que ayuda al desarrollo del cerebro y la visión y 23 Vitaminas y Minerales: una nutrición 100% completa y balanceada. Así, le ayudarán a que disfruten de todos los momentos en familia.

Fuente: Esta investigación.

Haciendo click en cada uno de los productos, el usuario encontrará una descripción del mismo en cuanto a uso, composición, forma de empleo y beneficios. Adicionalmente de acuerdo al producto, se puede seleccionar la presentación deseada con lo cual varía el precio. En esta misma página el cliente debe seleccionar el número de unidades. Una vez termine de elegir el producto, da click en la opción “agregar al carrito”.

Imagen 6 Vista parcial carro de compras de Garras y Patas

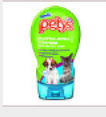


Fuente: Esta investigación.

Se despliega una página confirmando el producto agregado al carro de compras y la cantidad del mismo. En ella hay un botón con la opción “VER CARRITO”.

En esta opción se puede verificar los productos seleccionados, el número de unidades, los costos de envío una vez se especifique la dirección del destino, y el total a pagar. De igual manera se encuentra el enlace de pago, que inicialmente se tiene mediante la opción de Pay Pal, y con ello finaliza la compra.

Imagen 7 Carro de compras tienda virtual De Garras y Patas

Mi carrito (2)		Precio	Cant.	Total
	Dog Chow Cachorro Raza Pequeña SKU: 0001 Presentaciones: 2 Kg Eliminar	\$9,800	2	\$19,600
	SHAMPO LIMPIEZA Y SUAVIDAD PARA MASCOTAS PETYS Eliminar	\$17,200 \$15,480	1	\$15,480
🔑 Ingresar código promocional		Subtotal		\$35,080
📝 Agregar una nota		Envío		GRATIS
		Nariño, Colombia		
		Total		\$35,080
				
Finalizar la compra				
Finalizar la compra con 				

Fuente: Esta investigación.

3.5.2.2 Proceso de Compra

Compra individual: el proceso para aquel comprador que desea adquirir uno o varios productos sin realizar compra conjunta, es elegir el producto de la tienda virtual, seleccionar las unidades, la presentación, agregarlos al carrito de compras, ingresar la dirección de envío y gestionar el pago virtual.

Compra conjunta: el proceso para el comprador que desea adquirir uno o varios productos en conjunto con otra persona que tenga su misma necesidad, con el objetivo de aprovechar promociones por volumen, debe hacer click en el enlace de la tienda virtual: **¿Desea un pedido conjunto?**, con lo cual se despliega una pestaña, donde el cliente ingresa sus datos de contacto, envía el artículo a cotizar especificando presentación y número de unidades. En este aspecto se ha fijado un tope mínimo de 10 unidades de cada referencia de producto para

poder acceder a esta metodología de compra. Con esta información el administrador de la plataforma revisa la solicitud y busca en su base datos si hay un requerimiento de otro usuario, para realizar la compra conjunta. En caso de que se pueda realizar la negociación se envían códigos promocionales para hacerse efectivos en el proceso de pago, y en caso contrario se invita a los clientes a continuar comprando en la tienda virtual.

Imagen 8 Acceso a compras conjuntas tienda virtual de Garras y Patas



Fuente: Esta investigación.

Imagen 9 Formulario compra conjunta tienda virtual de Garras y Patas

Bienvenidos a nuestro formulario de Pedido Conjunto

INSTRUCCIONES: Haz clic aquí para agregar tu propio texto y editame. Es muy sencillo. Incluye en tu pedido el producto, presentación y cantidad. Recuerda que la cantidad mínima de compra conjunta son 10 unidades por referencia.

En breves momentos un asesor se comunicará contigo. Si otro usuario necesita el mismo producto te enviaremos un código promocional y obtendrás el mejor descuento. Inicia ya!

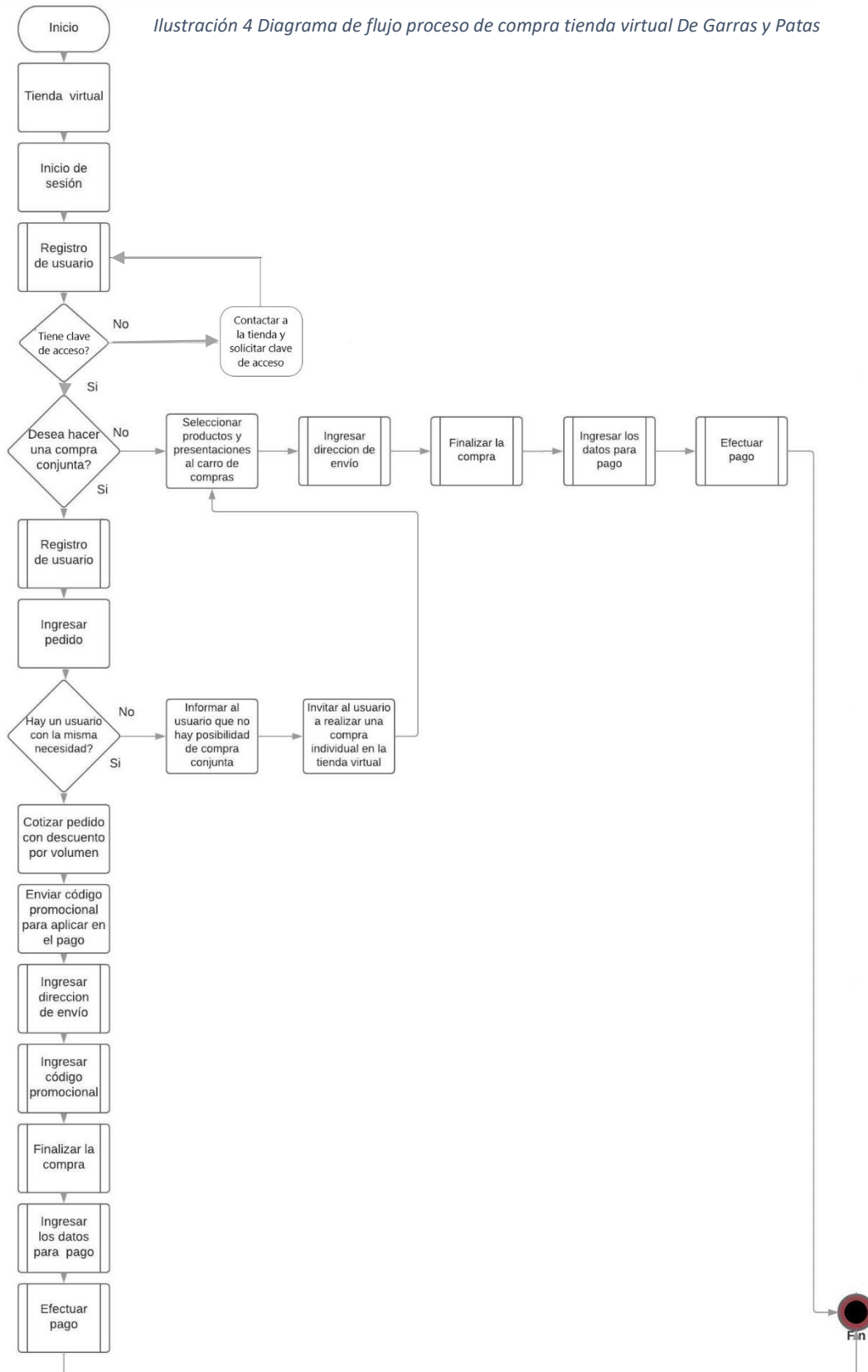
Correo de contacto *	Su pedido: *
Teléfono de contacto *	
Número de celular	
Nombre del representante *	

Hacer pedido

Fuente: Esta investigación.

A continuación se presenta el diagrama del proceso de compras en la empresa De Garras y Patas:

Ilustración 4 Diagrama de flujo proceso de compra tienda virtual De Garras y Patas



Fuente: Esta investigación.

3.5.2.3 Plataforma virtual: la tienda virtual De Garras y Patas ha sido diseñada mediante la plataforma Wix que permite crear sitios web en la nube. Actualmente se encuentra publicada en el enlace <https://susanita0523.wixsite.com/degarrasypatas>, en la versión gratuita que no permite vender productos.

Una vez se formalice la creación de la empresa De Garras y Patas, se contratará un plan Premium que mejorará la capacidad de almacenamiento para incluir imágenes y videos, permitirá crear un dominio propio por un año, eliminar los anuncios de Wix, recopilar información de los contactos, aparecer en los motores de búsqueda más reconocidos y vender online. El costo de esta adquisición ya está incluido en el análisis financiero del modelo de negocio.

4. Conclusiones

- Del estudio de mercado realizado en la ciudad de San Juan de Pasto se pudo determinar que el nicho al cual va dirigida la empresa De Garras y Patas son 32 clínicas veterinarias y pet shop, ubicados en los estratos 3, 4 y 5 de esta misma ciudad las cuales corresponden a los establecimientos que están dispuestos a realizar las compras de los suministros para sus negocios a través de una tienda virtual dada la comodidad y ahorro de tiempo, esto siempre y cuando la oferta tenga precios competitivos y un gran surtido.
- Gracias a la caracterización realizada de las clínicas veterinarias y pet shop objeto de estudio, se determinó que en el 84% de los establecimientos el responsable de ejecutar las compras es el propietario, en cuanto al género el 91%, corresponden a hombres en un rango de edad entre los 30 a 50 años, cuya frecuencia de uso de Internet es diaria, lo cual representa un buen indicador ya que población con estas características son los usuarios más comunes de plataformas virtuales.
- Los establecimientos comerciales suelen realizar pedidos de suministros a sus proveedores habituales los cuales tardan de llegar en promedio de uno a dos días, lo cual fija un parámetro para diseñar un proceso logístico ágil y dinámico, con políticas claras que satisfaga la necesidad de esos establecimientos.
- La tendencia creciente de la categoría de mascotas a nivel mundial y nacional y su proyección hacia el futuro, ha permitido el surgimiento de empresas alrededor de este sector, representando una buena oportunidad para el montaje de un negocio dedicado al suministro de insumos para los especialistas del cuidado y salud animal. Por otra parte, el uso de una plataforma virtual va acorde hacia la incursión de la tecnología en la vida cotidiana.

- Con el fin de cumplir con la estructura organizacional de la empresa se pretende generar 6 empleos, de los cuales 3 son contrato permanente y 3 por prestación de servicio. Lo cual genera desarrollo y beneficios sociales en el área de influencia en la cual se va a montar el negocio.
- Para el primer año de funcionamiento del negocio se proyecta atender el suministro del 40% de los establecimientos definidos como nicho de mercado, es decir 13 negocios. Se calcularon ventas por valor de \$819,000,000 en el primer año que permiten cubrir con los costos y gastos asociados al funcionamiento de la empresa. Y un crecimiento del 11% anual hasta el quinto año.
- El punto de equilibrio como indicador de los niveles mínimos de operación requeridos para cubrir los costos y gastos operacionales, sin obtener utilidades, permite concluir que para el primer año se requiere alcanzar un valor en las ventas de \$854,124,976
- Una vez realizado el análisis financiero del negocio se obtuvo como resultado un Valor Presente Neto (VPN) de \$5.889.179, lo cual indica que los ingresos son mayores a los egresos futuros, traídos a valores presentes. Así, el proyecto califica para invertir en él, siempre y cuando no existan otros con un VPN mayor. Así mismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida es igual a 17.3%, superando a la ganancia requerida del 15%, indicando que el proyecto debe ser aceptado. Así es posible concluir que la empresa De Garras y Patas, es una excelente oportunidad de inversión por ser una alternativa innovadora en un mercado de crecimiento permanente.

5. Recomendaciones

- Dado que aún las compras a través de medios virtuales no se realiza de manera masiva, es necesario diseñar e implementar campañas orientadas a resaltar los beneficios del uso de plataformas electrónicas enfocadas a la facilidad de operación, precios competitivos y rapidez.
- Al tratarse de un negocio electrónico es necesario estar a la vanguardia de los continuos desarrollos tecnológicos, así mismo de las tendencias de consumo en la categoría de mascotas.
- En un futuro el negocio podría fabricar o maquilar algunos productos, principalmente de la línea de accesorios, convirtiéndose en una unidad de negocio más sólida y con más reconocimiento en el mercado.
- Debido a que la tienda virtual es contacto directo con el cliente, es necesario que su diseño, funcionalidad, contenidos, portafolio de productos y precios superen las expectativas, con el fin de generar recompra y mantenerse en el mercado.
- Una vez esté en funcionamiento la tienda virtual es necesario desarrollar una app cuyo diseño se adapte a celulares y tablets, teniendo en cuenta el creciente uso de estos dispositivos en la vida diaria.

Bibliografía

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de Modelos de Negocio*. USA: Ediciones Deusto.
- Alcaldía Municipal de Pasto. Secretaria de Educación. (2008). *Plan de Atención Integral a la Primera Infancia. "Pasto Crece Contigo"*. San Juan de Pasto: Alcaldia de Pasto.
- Ali, F. (7 de Septiembre de 2016). *E-commerce growth slows in Latin America*. Obtenido de <https://www.internetretailer.com/2016/06/15/e-commerce-growth-slows-latin-america>
- Animal's Health. (20 de 8 de 2018). *Aumentan un 14% las ventas mundiales en cuidados para mascotas*. Obtenido de <https://www.animalshealth.es/empresas/aumentan-un-14-las-ventas-mundiales-en-cuidados-para-mascotas>
- Barón , D. M., & Tocornal, A. (2014). *Investigación a través de la prospectiva de marketing del rol que tienen las mascotas (caninos/felinos) en los hogares Bogotanos de la actualidad y en 2024*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Barón, D. M., & Tocornal, A. (2014). *Investigación a través de la Prospectiva de Marketing del rol que tienen las mascotas (caninos y felinos) en los hogares bogotanos en la actualidad y en 2024*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Barón, D. M., & Tocornal, A. (2014). *Investigación a través de la Prospectiva de Marketing del rol que tienen las mascotas (Caninos/Felinos) en los hogares Bogotanos en la actualidad y en el 2024*. . Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Betancourt, B. (2015). *Análisis sectorial y competitividad*. Bogotá: ECOE Ediciones - Universidad del Valle.

Bien pensado. (2 de 9 de 2018). *La psicología del color en marketing*. Obtenido de <https://bienpensado.com/la-psicologia-del-color-en-marketing/>

Briggs, B. (5 de Septiembre de 2016). *Online retailers get the picture: Video works*. Obtenido de <https://www.internetretailer.com/2016/06/20/online-retailers-get-picture-video-works>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico . (24 de 11 de 2016). *Informe Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*. Obtenido de <http://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/REPORTE%20CCCE%20COMSCORE%20abril%202014.pdf>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (23 de 11 de 2016). *La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico presenta el Tercer Estudio de Transacciones no Presenciales de 2015*. Obtenido de <http://www.ccce.org.co/noticias/la-camara-colombiana-de-comercio-electronico-presenta-el-tercer-estudio-de-transacciones-no>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2016). *Observatorio de Compra Online. 2da Oleada - Colombia 2016*. Bogotá: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico.

Cámara de Comercio de Pasto. (2016). *Base datos empresas código CIIU 7500 – Actividades Veterinarias y CIIU 4759 – Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados*. Pasto: Cámara de Comercio de Pasto.

Cámara de Comercio de Pasto. (2016). *Informe coyuntura económica regional*. Pasto: Cámara de Comercio de Pasto.

Caracol Radio. (8 de 12 de 2017). *El 76% de los usuarios de internet en Colombia son compradores en potencia.* Obtenido de

http://caracol.com.co/radio/2016/08/12/economia/1471032156_555695.html

CENAC. (1 de 9 de 2018). *Boletín estadístico - contexto sectorial. Pasto. Nariño.* Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/boletin-pasto-nario-enero-2016.pdf>

comSCORE. (2015). *Futuro Digital Colombia 2015.* Bogotá: comSCORE.

Consumers International. (25 de 8 de 2018). *Sesión informativa sobre el día mundial de los derechos del consumidor: introducción al comercio electrónico 2018.* Obtenido de <https://www.consumersinternational.org/media/154918/e-commerce-overview-report-spa.pdf>

Dennis, C., Fenech, T., & Merrilees, B. (2004). *E-Retailing.* Routledge.

El Heraldo. (20 de 06 de 2016). *Los hombres son los que más compran por internet en Colombia.* Obtenido de <https://www.elheraldo.co/tecnologia/aproveche-los-beneficios-de-este-cyberlunes-267418>

El Tiempo. (20 de 8 de 2018). *Cada vez son más los colombianos que tienen mascota.* Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/cada-vez-son-mas-los-colombianos-que-tienen-mascota-175608>

Enright, A. (9 de Septiembre de 2016). *An e-retail executive returns to his pet-friendly roots.* Obtenido de <https://www.internetretailer.com/2013/02/28/e-retail-executive-returns-his-pet-friendly-roots>

Fay, K. (6 de Septiembre de 2016). *Consumers like retailers ' omnichannel capabilities*. Obtenido de <https://www.internetretailer.com/2016/05/10/consumers-retailers-omnichannel-capabilities>

Fisher, D., Navarro, L., & Alma, E. (1996). *Introducción a la Investigación de Mercados*. México: McGraw Hill.

Flórez, C. E., & Sánchez, L. M. (2013). *Fecundidad y familia en Colombia: ¿hacia una segunda transición demográfica?* Bogotá: Serie de Estudios a Profundidad.

Google Maps. (6 de 4 de 2016). Obtenido de <https://www.google.it/maps/place/Pasto,+Nari%C3%B1o,+Colombia/@1.2065745,-77.2909563,13z/data=!4m2!3m1!1s0x8e2ed48761b92a73:0x44a368566cc3a522>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW - HILL.

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.

Instituto Departamental de Salud de Nariño. (13 de Septiembre de 2016). *Proyección de la Población - Departamento de Nariño* . Obtenido de <http://www.idsn.gov.co/index.php/subdireccion-de-salud-publica/epidemiologia/demografia/2464-proyeccion-de-poblacion-departamento-de-narino>

Interactive Advertising Bureau - IAB. (9 de Septiembre de 2016). *Digital Shopping Report*.

Obtenido de Interactive Advertising Bureau - IAB: <http://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/11/IAB-Digital-Shopping-Report1.pdf>

IRIS Metrics. (11 de Septiembre de 2016). Obtenido de <https://iris.thegiin.org/metrics>

La República. (26 de 8 de 2018). *Compras online aumentan en estratos 2, 3 y 4*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/consumo/compras-online-aumentan-en-estratos-2-3-y-4-2494816>

Laudon , J., & Laudon, K. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educación.

Laudon , K., & Guercio, C. (2009). *E-commerce. Negocios, tecnología, sociedad*. México: Pearson.

Lindner, M. (7 de Septiembre de 2016). *Petco barks up the IPO tree*. Obtenido de

<https://www.internetretailer.com/2015/08/17/petco-barks-ipo-tree>

Lindner, M. (7 de Septiembre de 2016). *PetFlow relaunches its site with a focus on live chat*.

Obtenido de <https://www.internetretailer.com/2016/03/31/petflow-relaunches-its-site-focus-live-chat>

Lombana, J. S. (23 de 11 de 2017). *Así es el panorama de Internet para las empresas*

Colombianas. Obtenido de <https://mi.com.co/noticias/2017/07/06/el-panorama-de-internet-para-las-empresas-colombianas/>

- Love, J. (5 de Septiembre de 2016). *Mobile is changing the fortunes of e-commerce leaders*.
Obtenido de <https://www.internetretailer.com/2016/08/23/mobile-changing-fortunes-e-commerce-leaders>
- Martínez, J. D., & Mendez, K. K. (2014). *Plan de Negocios PETSPA MOVIL*. Bogotá. Colombia: Universidad del Rosario.
- McConnell, A., & Brown, C. (2011). Friends With Benefits: On the Positive Consequences of Pet Ownership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1239–1252.
- Merca 2.0. (27 de 8 de 2018). *ALGUNAS TENDENCIAS EN EL MERCADO DE MASCOTAS EN 2017*. Obtenido de <https://www.merca20.com/algunas-tendencias-en-mercado-mascotas-2017/>
- Ministerio de la Protección Social. (26 de Marzo de 2017). *Cobertura de Vacunación Antirrabica de Perros y Gatos por Municipio*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SA/Cobertura-vacunacion-antirrabica-municipio-2016.pdf>
- MINTIC. (3 de 12 de 2017). *Total de suscriptores de Internet fijo*. Obtenido de <http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?&pres=content&jer=3&cod=52001&id=48#TTC>
- Mohapatra, S. (2013). *E-Commerce Strategy*. New York: Springer.
- Moreno, O. M. (Noviembre de 2014). *Plan de marketing para el lanzamiento de un antipulgas para mascotas, por parte de un laboratorio farmacéutico, en la ciudad de Bogotá*. Tesis, Universidad Libre, Cundinamarca, Bogotá. Recuperado el 3 de 12 de 2017, de

<http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10549/PROYECTO%20MERC ADEO%20U.%20LIBRE.pdf?sequence=1>

Newman, G. D. (2006). El Razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Revista de Educación*, 180-205.

Nieto, A., & Rouhiainen, L. (2010). *La Web de empresa 2.0. Guía práctica para atraer visitas y conseguir clientes*. 2010: Global Marketing Strategies.

Ochoa, S. (2015). *CANBOX E-Commerce para Mascotas*. Bogota, Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Ondho. (2 de 9 de 2018). *Uso y significado de los colores en marketing y diseño*. Obtenido de <https://www.ondho.com/uso-significado-los-colores-marketing-diseno/>

Piotrowicz , W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue: Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 5-16.

Prochile. (2017). *Estudio de Mercado Alimentos para Mascotas en Colombia*. Bogotá: Prochile.

Rankia. (26 de 8 de 2018). Obtenido de Comercio electrónico: definición, tipos y tendencias: <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3808106-comercio-electronico-definicion-tipos-tendencias>

Red de Observatorios Regionales del Mercado del Trabajo - Universidad de Nariño. (2011). *Diagnóstico socioeconómico y del mercado del trabajo. Ciudad de Pasto*. San Juan de Pasto: Universitaria. Uniersidad de Nariño.

- Revista Dinero. (13 de 9 de 2014). *Publicaciones SEMANA S.A.* Obtenido de <http://www.dinero.com/internacional/articulo/estudio-nielsen-comercio-electronico-mundo/200899>
- Revista Dinero. (17 de Febrero de 2015). *Publicaciones SEMANA S.A.* Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mercado-comida-para-perros-colombia/205854>
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* número 23, 12-25. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002>
- Safi, P. (2011). Así nació el comercio electrónico en Colombia. *Marketing News*, 24-26.
- Shadle, C. C., & Meyer, J. L. (2014). *Attracting and Maintaining Clients - Efficiently*. Money Matter.
- Souza, M. F. (2015). *Plan de Negocio para el desarrollo y expansión de la empresa productora y comercializadora de gimnasios para gatos y casas para perros "PETSHOUSE" en San Juan de Pasto*. Pasto, Nariño: Universidad Minuto de Dios.
- TECNÓSFORA. (21 de Julio de 2016). En Colombia, 19,4 millones de personas no utilizan internet. *El Tiempo*, pág. 4.
- Torrejón, E. M. (2015). *Popet Mascotas. Plan de Marketing*. Alicante, España: Universidad Internacional de La Rioja.

UNCTAD. (25 de 8 de 2018). *Informe sobre la economía de la información 2017. Digitalización, comercio y desarrollo.* Obtenido de

http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/ier2017_es.pdf

Web trends. (11 de Septiembre de 2016). Obtenido de <https://www.webtrends.com/>

Zaroban, S. (6 de Septiembre de 2016). *A dog rescue program gives ValuePetSupplies.com a leg up on the competition.* Obtenido de <https://www.internetretailer.com/2012/07/26/dog-rescue-program-gives-valuepetsuppliescom-leg>



Anexo 1. Encuesta de estudio de mercado para la comercialización electrónica de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto.



La siguiente encuesta hace parte de un trabajo académico para optar el título de Magister en Administración del convenio Universidad de Nariño - Universidad del Valle, agradezco de antemano su colaboración. La encuesta tarda alrededor de 5 minutos.

1. Nombre del Propietario del almacén: _____ Nombre del establecimiento: _____ Estrato del lugar de ubicación: _____

2. Quién es el responsable de ejecutar las compras en el establecimiento?

Selecciona todos los que correspondan.

☐ Propietario

☐ Empleado

☐ Otro: _____

3. Datos de la persona encargada de las compras en su establecimiento

Marca solo un óvalo por fila.

	Hombre	Mujer
18 a 30 años	☐	☐
30 a 50 años	☐	☐
50 a 70 años	☐	☐

4. Con qué frecuencia el comprador utiliza Internet?

Marca solo un óvalo.

☐ Diariamente

☐ Semanalmente

☐ Quincenalmente

☐ Mensualmente

☐ Otro: _____

5. El responsable de compras ha comprado alguna vez por Internet?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

6. Por qué?

7. Realizaría las compras para su establecimiento a través de una tienda virtual?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

8. Por qué?

9. Qué aspecto o aspectos valoraría usted para realizar las compras de su establecimiento por medio de una tienda virtual?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Fácil de usar
- ☐ Rapidez en la entrega
- ☐ Precio
- ☐ Amplio portafolio
- ☐ Medios de pago
- ☐ Seguridad en la compra
- ☐ Otro: _____

10. Que marca de alimento concentrado usted vende en su establecimiento?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Proplan
- ☐ Hills
- ☐ Max
- ☐ Nutra Nuggets
- ☐ Dog Chow
- ☐ Pedigree
- ☐ Dogourmet
- ☐ Ladrina
- ☐ Nutrecan
- ☐ Ringo
- ☐ Donkan
- ☐ Nutrión
- ☐ Cat Chow
- ☐ Gatsby
- ☐ Miringo
- ☐ Oh my cat
- ☐ Otro: _____

11. **Que presentación de concentrado tiene mayor rotación en su establecimiento? (Sólo seleccione las de mayor rotación) ***

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ 500 g
☐ 1 Kg
☐ 2 Kg
☐ 8 Kg
☐ 16 Kg
☐ 22 Kg
☐ Otro: _____

12. **Qué valor mensual representa la venta de alimento concentrado?**

Marca solo un óvalo.

- ☐ 0-\$500.000
☐ \$500.000 a \$1.000.000
☐ \$1.000.000 a \$2.000.000
☐ \$2.000.000 a \$3.000.000
☐ \$3.000.000 a \$5.000.000
☐ Más de \$5.000.000
☐ Otro: _____

13. **Su proveedor de alimento concentrado es:**

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Directamente con el fabricante
☐ Un distribuidor
☐ Otro: _____

14. La forma de pago al proveedor de concentrado es:

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Contado
- ☐ Crédito 30 días
- ☐ Crédito 60 días
- ☐ Otro: _____

15. Cuánto tarda en llegar su pedido de alimento concentrado a su establecimiento?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Inmediatamente después de la toma de pedido
- ☐ 2 días
- ☐ 3 días
- ☐ 8 días
- ☐ 15 días
- ☐ Otro: _____

16. Con que frecuencia realiza pedidos de alimento concentrado?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Dos veces en semana
- ☐ Cada semana
- ☐ Cada 15 días
- ☐ Cada mes
- ☐ Otro: _____

17. **Vende accesorios para mascotas en su establecimiento (ropa, juguetes, collares, camas)?**

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

18. **Qué valor mensual representa la venta de accesorios (ropa, juguetes, collares, camas) en su establecimiento?**

Marca solo un óvalo.

☐ 0 a \$500.000

☐ \$500.000 a \$1.000.000

☐ \$1.000.000 a \$2.000.000

☐ \$2.000.000 a \$3.000.000

☐ Otro: _____

19. **La forma de pago al proveedor de accesorios es:**

Marca solo un óvalo.

☐ Contado

☐ Crédito 30 días

☐ Crédito 60 días

☐ Crédito 90 días

☐ Otro: _____

20. **Su proveedor de accesorios para mascotas es:**

Marca solo un óvalo.

☐ Directamente con el fabricante

☐ Por medio de un distribuidor

☐ Otro: _____

21. **Vende medicamentos de uso veterinario en su establecimiento (desparasitantes, vitaminas, vacunas, otros)?**

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

22. **Por qué?**

23. **Qué marcas de medicamentos compra en su establecimiento?**

Selecciona todos los que correspondan.

☐ Bayer

☐ Provet

☐ Icofarma

☐ Intervet

☐ Zoo

☐ Virbac

☐ Novartis

☐ Otro: _____

24. **Qué valor mensual representa la venta de medicamentos (desparasitantes, vitaminas, vacunas, otros)**

Marca solo un óvalo.

- ☐ 0 - \$500.000
- ☐ \$500.000 a \$1.000.000
- ☐ \$1.000.000 a \$2.000.000
- ☐ \$2.000.000 a \$3.000.000
- ☐ Más de \$5.000.000
- ☐ Otro: _____

25. **La forma de pago a su proveedor de medicamentos es:**

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Contado
- ☐ Crédito 30 días
- ☐ Crédito 60 días
- ☐ Crédito 90 días
- ☐ Otro: _____

26. **Su proveedor de medicamentos de uso veterinario es:**

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Directamente con el fabricante
- ☐ Con un distribuidor
- ☐ Otro: _____

27. Cuánto tiempo tarda en llegar su pedido de medicamentos de uso veterinario a su establecimiento?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Inmediatamente después del pedido
- ☐ 2 días
- ☐ 3 días
- ☐ 8 días
- ☐ 15 días
- ☐ Otro: _____

28. Con qué frecuencia realiza sus pedidos de medicamentos de uso veterinario?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Dos veces en semana
- ☐ Cada semana
- ☐ Cada 15 días
- ☐ Cada mes
- ☐ Otro: _____

29. Los pedidos a los proveedores los realiza por medio de:

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Llamada telefónica
- ☐ Visita del representante comercial
- ☐ Plataforma virtual
- ☐ Otro: _____

30. Como efectúa el pago a sus proveedores?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Contado
- ☐ Consignación bancaria
- ☐ Cheque
- ☐ Tarjeta de crédito
- ☐ Tarjeta débito
- ☐ Otro: _____

Muchas Gracias!