

Plan prospectivo y estratégico para los almacenes agropecuarios El Toro, al año 2023.

José Daniel Hernández Linares

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN
Maestría en Administración de Organizaciones
Septiembre de 2019

Plan prospectivo y estratégico para los almacenes agropecuarios El Toro, al año 2023.

José Daniel Hernández Linares
C.C. No. 93.390.375

Trabajo realizado como requisito para optar al título de
Magister en Administración de organizaciones

Dra. María Erika Narváez Ferrín
Asesora

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN
Maestría en Administración de Organizaciones
Septiembre de 2019

Nota de aceptación:

Firma de Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Dedicatoria

A Dios, a mi padre Jesús María Hernández Peralta (Q.P.D), a mi madre Luz Evelia Linares Reyes por haberme dado la oportunidad de vivir, a mi esposa Adriana María Naranjo Silva y a mis hijos Andrés Camilo y María José Hernández Naranjo por todo el apoyo y motivación para poder terminar con éxito este proyecto.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, a la escuela de ciencias administrativas contables, por su modelo innovador en empleo de la tecnología para medios académicos ya que me permitió llegar hasta esta etapa de estudio, a la doctora María Narváez como asesora de tesis por sus aportes y sugerencias para la presente investigación, a mi socio de negocios Miguel Javid Mera Sánchez en los almacenes agropecuarios El Toro Ltda.

Contenido

Introducción	14
Plan Prospectivo y Estratégico para los Almacenes Agropecuarios El Toro, al Año 2023	16
Capítulo I. Protocolo de la investigación.	16
1.1 Planteamiento del Problema	16
1.2 Pregunta Problema.....	17
1.3 Justificación.....	18
1.4 Objetivos.....	18
1.4.1 Objetivo General.	18
1.4.2 Objetivos Específicos.	19
Capítulo II. Fundamento Teórico.....	20
2.1 Estado de Arte	20
2.2 Tendencias a nivel mundial en el mercado de productos y servicios para mascotas	23
2.3 Marco Teórico	33
2.4 Marco Geográfico.....	37
2.5 Marco Conceptual	38
Capítulo III.....	40
Diseño Metodológico	40
3.1 Tipo de estudio	40
3.2 Métodos	40
3.2.1 Método Delphi.....	40
3.2.2 Encuesta a Clientes.....	42
3.2.3 Población.....	42
3.2.4 Muestra.....	43

3.3 Análisis Estructural	43
3.4 Método de Escenarios.....	44
Capítulo IV.....	45
Aplicación de métodos prospectivos.....	45
4.1 Resultados encuesta a expertos	45
4.2 Resultado encuesta a clientes	54
4.3 Análisis estructural	60
4.5 Método de escenarios	66
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	83
Referencias Bibliográficas	84
Anexos.....	89

Lista de Tablas

Tabla 1. Comportamiento histórico de las ventas almacenes agropecuarios El Toro.....	17
Tabla 2. Lista de Expertos.....	41
Tabla 3. Cálculo de la muestra encuesta a clientes	43
Tabla 4. Relación de variables por pregunta con máximo peso porcentual	53
Tabla 5. Variables excluidas	64
Tabla 6. Variables dependientes	65
Tabla 7. Variables clave	65
Tabla 8. Preguntas fundamentales para un proceso prospectivo.....	66
Tabla 9. Reclasificación de variables clave	68
Tabla 10. Resultados de la reclasificación de variables	68
Tabla 11. Componentes internos.....	73
Tabla 12. Componentes externos	73
Tabla 13. Estrategia matriz DOFA.....	74
Tabla 14. Estrategia matriz DOFA.....	74
Tabla 15. Infraestructura física	77
Tabla 16. Infraestructura tecnológica servicio al cliente	78
Tabla 17. Infraestructura tecnológica y física servicio clínico veterinario	78
Tabla 18. Nueva cultura corporativa	79

Lista de Figuras

Figura 1. Relación actual entre personas y animales	45
Figura 2. Aumento en la tenencia de mascotas en la actualidad	46
Figura 3. Valor agregado.....	47
Figura 4. Preferencia de productos para mascotas	48
Figura 5. Impacto sobre nuevo modelo de negocio	49
Figura 6. Alternativas para mejorar la experiencia de servicio.....	49
Figura 7. Características locativas.....	50
Figura 8. Responsabilidad social.....	51
Figura 9. Imagen corporativa	52
Figura 10. Comunicación eficaz	52
Figura 11. Razón de preferencia	55
Figura 12. Preferencia del cliente.....	56
Figura 13. Especialización en artículos y servicios para mascotas	57
Figura 14. Ubicación para un servicio especializado en mascotas	57
Figura 15. Preferencia en la atención.....	58
Figura 16. Responsabilidad social empresarial	59
Figura 17. Servicios adicionales	60
Figura 18. Matriz de influencias directas (MDI)	61
Figura 19.. Mapa de desplazamiento.....	62
Figura 20. Plano influencias dependencias	63
Figura 21. Mapa de influencias dependencias (MID) para almacenes agropecuarios El Toro	63
Figura 22. Mapa de ejes de Schwartz.....	70

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue generar un plan prospectivo y estratégico al año 2023, para la empresa almacenes agropecuarios El Toro, ubicados en la ciudad de Palmira Valle del Cauca, que en la actualidad sufre un cambio en su mercado objetivo, debido a que en su modelo de negocio actual ha tomado relevancia las nuevas tendencias de consumo de productos y servicios para mascotas, mercado de alta especialización y proyección.

Con base en la información obtenida en el estado de arte y tendencias a nivel mundial, se planteó la aplicación de herramientas prospectivas, que incluyeron: Una encuesta a expertos y clientes, los datos tabulados y analizados se sometieron a la matriz MicMac, calificándolas dependiendo de su influencia y dependencia entre si dando como resultado 8 variables estratégicas, con las cuales bajo la teoría de Peter Schwartz se planteó un escenario apuesta que busca que los almacenes en mención puedan atender este nuevo mercado teniendo como estrategia principal generar un nuevo modelo de negocio cuya característica sea un cambio de cultura corporativa con elementos innovadores que permitan la satisfacción total del cliente.

Se recomendó que la compañía debe alinear todos sus recursos humanos, físicos y tecnológicos en la consecución del objetivo con el fin de alargar la vida de la empresa en el mediano plazo.

Palabras Clave

Prospectiva, planeación, estrategia, mascotas, competitividad.

Abstract

The objective of this research was to generate a prospective and strategic plan by 2023, for the El Toro agricultural warehouses company. El Toro is located in the city of Palmira Valle del Cauca, which currently undergoes a change in its target market, because in its current business model, new trends had appeared in the consumption of products and services for pets. The pets market is highly specialized and varied which is why it has become necessary a new prospective plan.

Based on the information obtained in the state of art and trends worldwide, the application of prospective tools was raised, and included: A survey of experts and clients, the tabulated and analyzed data were submitted to the MicMac matrix, qualifying them depending on its influence and dependence on each other resulting in 8 strategic variables, with which under the theory of Peter Schwartz a betting scenario was proposed that seeks that the stores in question can attend this new market having as main strategy to generate a new business model whose characteristic is a change of corporate culture with innovative elements that allow total customer satisfaction. It was recommended that the company should align all its human, physical and technological resources for achieving the objective in order to extend the life of the company in the medium term.

Keywords

Prospective, planning, strategy, pets, competitiveness.

Introducción

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles. La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. (Godet & Durance, 2007, pág. 6)

La presente investigación permitió en aplicar el anterior concepto y sus herramientas a la empresa denominada almacenes agropecuarios El Toro, ubicados en la ciudad de Palmira Valle del Cauca, cuyo objeto social es la comercialización de productos agrícolas, pecuarios y servicios veterinarios básicos, teniendo como horizonte de prospección el año 2023, para el estudio se consideraron cuatro capítulos. En el primer capítulo se realizó una descripción de como el mercado actual para los almacenes El Toro ha cambiado su vocación comercial de lo agropecuario a todo lo relacionado con mascotas, también se describió la justificación, el objetivo principal y los objetivos específicos.

En el segundo capítulo se presentó el estado de arte y las tendencias mundiales en áreas técnicas, científicas, comerciales y humanas que se están dando para el mercado creciente de artículos y servicios para animales de compañía, de la misma manera se abordó la

fundamentación teórica con conceptos sobre prospectiva de Michael Godet, Gaston Berger, Francisco Mojica y Marc Giget, se realizó una descripción del marco geográfico del municipio de Palmira, para entender su dinámica económica con base en la agricultura para este tipo de comercios, en el marco conceptual se hizo una descripción de los términos técnicos que se usaron en el estudio.

El tercer capítulo consistió en la explicación del marco metodológico, se expusieron las herramientas de prospectiva que se usaron en la investigación: encuesta a expertos o método Delphi, software MicMac y método de escenarios.

En el cuarto capítulo se presentaron los resultados de la encuesta a expertos, a partir de las cuales se identifican las variables más influyentes del sistema, que al ser sometidas a la calificación permiten identificar las 8 variables clave, con las que se diseñaron los 4 escenarios (1 catastrófico, 2 alternativos y 1 apuesta) para la compañía usando el eje de Peter Schwartz, entre ellos el apuesta, denominado “somos los reyes del mercado de mascotas en la ciudad de Palmira Valle”.

Seguido a esto se elaboró una matriz DOFA para el escenario apuesta con el fin de determinar las estrategias incluidas en el plan de acción para el nuevo modelo de negocio, con una cultura organizacional que se enfoque en la satisfacción total del cliente y sus mascotas, finalmente se emiten las conclusiones, las referencias y los anexos.

Plan Prospectivo y Estratégico para los Almacenes Agropecuarios El Toro, al Año 2023

Capítulo I. Protocolo de la investigación.

En el presente capítulo se describe el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos que rigen la presente investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

Los almacenes agropecuarios El Toro están conformados por dos establecimiento que llevan en el mercado una trayectoria de 27 años en la ciudad de Palmira Valle del Cauca, su constitución original fue por parte de la empresa denominada inversiones Bombay, con el nombre de almacenes Agro Todo y El Toro, la segunda etapa de administración inició el 17 de agosto de 2006 y el 10 de julio de 2010, cuando los señores Miguel Javid Mera Sánchez y José Daniel Hernández Linares, constituyen Agro Toro del Valle y Agro Centro El Toro los dos establecimientos bajo la figura de sociedad limitada registro comercial número 77279 y 91947 respectivamente, ambos establecimientos registrados en la cámara de comercio de la ciudad.

Su principal actividad económica era la comercialización de productos, medicamentos e insumos para la producción agropecuaria, la comercialización de productos y servicios veterinarios para mascotas se hacían en una mínima parte y exclusivamente en temas de concentrados y alimentos, según cifras del departamento de contabilidad de la compañía el comportamiento de las ventas ha venido evolucionando de la siguiente manera, ver tabla 1:

Tabla 1.***Comportamiento histórico de las ventas almacenes agropecuarios El Toro***

Año	Agro insumos	Productos y servicios para mascotas
2006-2011	70%	30%
2012-2015	50%	50%
2016-2018	30%	70%

Elaboración propia: fuente departamento contabilidad almacenes El Toro

Como se puede observar en la actualidad los productos e insumos para mascotas, definen la vocación comercial de la empresa, con una alta demanda en servicios de salud veterinarios con la especialización que esto significa en recursos tecnológicos, científicos y de servicio al cliente, que los almacenes no cumplen al 100%, debido a su infraestructura, poca tecnología y ubicación dentro de la ciudad.

Por lo tanto y según la tendencia es indispensable para los almacenes agropecuarios El Toro realizar un estudio prospectivo que les permita generar un plan estratégico, para atender el mercado actual y creciente con la especialización que requiere el cuidado de animales de compañía en Palmira, por eso se plantea la siguiente pregunta como fundamento para la presente investigación.

1.2 Pregunta Problema

¿Cuál será el plan estratégico que debe implementar los almacenes agropecuarios El Toro, al año 2023 que le permita mantener el liderazgo y la competitividad en el mercado local?

1.2 Justificación

La iniciativa del Plan Prospectivo y Estratégico para los almacenes agropecuarios El Toro tiene la intención de articular los diferentes objetivos empresariales y contribuir con los resultados de la consulta a expertos, de tal manera que se ofrezca una herramienta analítica con un enfoque sistemático, dirigido a evidenciar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y así brindar una variedad de opciones para la toma de decisiones en el presente creando una trayectoria relevante en el futuro y que se proyecte como una transformación económica sólida.

Destacando el objetivo que tiene la extensión universitaria transfiriendo los conocimientos generados desde la academia a la vida real, con este plan se generaría riqueza, trabajo de calidad y crecimiento económico, mejorando los indicadores desde lo local a lo regional y lo nacional.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General.

Diseñar el estudio prospectivo y estratégico para los almacenes agropecuarios El Toro al año 2023.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el entorno competitivo de los Almacenes Agropecuarios El Toro.
- Identificar los principales factores de cambio que incidan en el futuro de los Almacenes Agropecuarios El Toro.
- Formular las estrategias de liderazgo y competitividad que permitirán a los Almacenes Agropecuarios El Toro consolidarse en el mercado local de servicios veterinarios.

Capítulo II. Fundamento Teórico

En este capítulo se aborda el estado de arte, las tendencias mundiales, el marco teórico, geográfico y conceptual que fundamentan el estudio.

2.1 Estado de Arte

Según (Teinspira , 2017), las ideas innovadoras en los negocios de artículos y servicios para mascotas alrededor del mundo se están dando en temas que tradicionalmente son para humanos, pero que con modificaciones han empezado a ofrecerse para animales de compañía algunos ejemplos son: corbatas y ropa para las diferentes estaciones del clima, pintura para perros, cervezas y menús especiales, sistemas de audio con frecuencias aditivas no hostiles para mascotas.

En cuanto a los propietarios algunas de las propuestas son: clínicas veterinarias con alta especialización, Contenedores para mantener a los perros resguardados fuera de los centros comerciales, bodas enfocadas a amantes de los perros, hoteles de lujo con servicios especiales para perros y gatos, webs de alquiler de residencias, paseadores de perros con servicio de geolocalización, aplicaciones móviles.

(De la Rosa & Blanco, 2018), afirman que el consumo de productos para mascotas en

Latinoamérica se fundamenta sobre el reconocimiento de los animales de compañía como seres capaces de sentir emocionalmente en términos de: agrado, satisfacción, gusto, desagrado, gratitud, felicidad y demás; con mayor o igual magnitud que un ser humano, estos ha generado un crecimiento en la industria de bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades físicas y emocionales de dichos animales, vislumbrando una amplia gama de posibilidades en el mercado, cada vez más rentables, competitivas e innovadoras, en este sentido los autores resaltan lo expuesto por (Pinto & Garzón, 2017), quien afirma que los animales sienten, padecen y hasta experimentan comportamientos y reacciones similares a la pena o el placer y las personas.

Por tal razón, hoy en día es muy común encontrar una gran oferta y variedad de Productos y servicios para mascotas, de ahí que, se ha vuelto común hallar en el Mercado: spa para mascotas, salas de belleza, pastelerías, heladerías, restaurantes para mascotas, psicólogos especializados en mascotas, seguros de vida, seguros funerarios, gimnasios, clínicas veterinarias de alto nivel, prendas de vestir, zapatos, coches, gran variedad de accesorios, comestibles, medicamentos, artículos y productos de aseo, entre muchos más bienes y servicios dirigidos a animales pero que han sido humanizados debido a la sensibilización de la sociedad en torno a la tenencia y cuidados de mascotas. (Perdomo & Millán, 2016).

Para (Mercawice, 2015), en su estudio de mercado sobre servicios veterinarios en México, encontró que, dentro de la distribución de tipo de mascotas en casa está que el 87% tiene perro, 38% gatos, 13% peces y un 11% aves. Y que en una escala del 0 a 10 las mascotas en casa tienen un 8, son muy relevantes en la vida de sus dueños e incluso más de la mitad de los encuestados considera tratarlas como un miembro más de la familia.

Poco más de la tercera parte de las personas (33.5%) que tienen mascotas, los llevan al menos cada 6 meses al veterinario, otra parte importante (27.5%) los lleva solo en caso enfermedad o emergencia y un 18% los lleva cada año. Pocos son los dueños que llevan varias veces al año a sus mascotas a revisión rutinaria.

Cuando se trata de preferencias para asistir al veterinario, el 40% de los dueños de una mascota los lleva a la misma clínica, el 39% tiene un veterinario de cabecera. En cuidados y seguimiento a la salud de las mascotas, el 57% reconoce estar al pendiente y llevar control de sus vacunas, tratamientos y chequeos generales, el 40% los atiende cuando se enferman y reconocen la falta de seguimiento. Solo un 2.5% no los atiende, cuando de viajar se trata, sólo un 18% considera una pensión para dejar a sus perros cuando salen y casi un 70% preferiría llevárselos con ellos.

Para (Gómez, Atehortua, & Orozco, 2010), Existen factores que han favorecido el incremento del número de animales de compañía en las grandes ciudades colombiana dentro de las cuales se encuentran: la demanda de mascotas para llenar espacios afectivos en los entornos familiares y el aumento en la capacidad económica de las clases sociales, permitiéndoles asumir gastos anteriormente no contemplados en su presupuesto, por lo tanto la influencia de las mascotas en la vida humana es bien reconocida y comprende aspectos psicológicos, fisiológicos, terapéuticos y sicosociales, los autores mencionan que en Colombia la (ley 746, 2002) regula la tenencia responsable de mascotas en aspectos sanitarios, higiénicos, alimentación y custodia, por lo tanto el servicio médico veterinario es llamado a participar activamente en la relación de los

humanos y las mascotas y su rol es en aspectos del área clínica, sanidad, nutrición y de la educación a propietarios sobre una tenencia responsable.

2.2 Tendencias a nivel mundial en el mercado de productos y servicios para mascotas

La tendencia europea de los productos de alimentación y accesorios para mascotas tiende cada vez más a la humanización y al consumo de alimentos súper Premium para los animales de compañía, según los datos obtenidos por Euromonitor muestran que el 25% de los hogares tienen perro y el 18% tienen gato y los consumidores cada vez más les dan alimentación específica para animales, y comenta que muchas de las tiendas se reinventan para seguir siendo competitivas y adoptan medidas que están funcionando muy bien en el canal especializado, de esta manera consiguen ganar terreno a sus competidores, ofreciendo servicios al cliente como hoteles , servicios de peluquería y cuidado para mascotas, ofrecer venta online a pequeña o gran escala también es otra alternativa de venta, este canal actualmente representa un 5% de las ventas totales. (Martin, 2013).

En el ámbito de Colombia, artículo de la revista (Dinero, 2018) manifiesta que la tendencia es darle derechos a las mascotas, muchos jóvenes prefieren tener animales de compañía y no hijos, según Oviedo el incremento de los hogares colombianos en este rubro es del 3%, existen en el país más de 3.500.000 de familias con mascotas de las cuales el 67% tiene perro, el 18 % tiene gato y el 15% restante tiene ambos.

(Gaviria, 2016), publica estudio realizado en la ciudad de Caldas Antioquia, donde afirma

que los alimentos concentrados para mascotas anteriormente solo buscaban nutrir por medio de cereales y carbohidratos creando un desbalance con la proteína trayendo problemas de salud en cuanto a sobre peso, diabetes y alergias, en la actualidad y debido a la relación que existe entre los humanos y las mascotas la industria de alimentos, ha respondido a los deseos de los propietarios que cada vez más se preocupan por darles una mejor calidad de vida a sus animales de compañía , por lo que ofrecen una amplia gama de productos que no solamente suplen las necesidades nutricionales sino también son diseñadas para atender un estilo de vida y /o un estado de la vida del animal.

Por lo anterior, es usual que los propietarios de mascotas opten por el uso de los nutraceuticos que son medicamentos fabricados con ingredientes naturales y actúan en la reducción de los riesgos de las enfermedades y son enriquecidos con vitaminas antioxidantes como las vitaminas C y E, flavonoides, vitamina D, ácido linoleico conjugado, omega 3 y otros ácidos grasos, minerales como cromo y magnesio y fibra dietaria.

En general, se utilizan con el propósito de promover la salud en el tracto digestivo, la respuesta inmune, las enfermedades de la piel y el pelo, la composición corporal, prevenir el daño causado por el envejecimiento y concluye que ya no solo se compran concentrados que saben bien y nutren, sino que se ha desarrollado una amplia línea de productos y servicios que generan millonarias ganancias.

Además, (Astaiza, Benavides, Muñoz, & Mora, 2016) en su artículo sobre hábitos de

medicación por parte de los propietarios de caninos afirman que los propietarios en Pasto Nariño medican a sus mascotas sin recomendación del médico veterinario, la mayoría de ellos lo realizan con productos no aprobados para uso en caninos, y las dosis utilizadas son incorrectas y no tienen en cuenta la frecuencia de administración.

la medicación por parte de los propietarios tiene, para la mayoría de los médicos veterinarios, connotaciones negativas al constituir una terapéutica no controlada, la cual deriva habitualmente en uso irracional de los medicamentos, riesgos e incremento de los gastos en salud, de ahí la importancia que el clínico cree conciencia en el dueño de los animales acerca de la necesidad de asistencia técnica especializada, y que no duplique o copie tratamientos en forma mecánica, pues cada caso es distinto y las consideraciones previas y posteriores a la terapéutica sin duda serán diferentes.

Así mismo, (Lane, 2015) documenta que alrededor del mundo, dentro de las nuevas tendencias para tiendas virtuales, existe un nicho de mercado que actualmente está sobresaliendo y creciendo de una manera exponencial: las tiendas para mascotas, este es un mercado bastante amplio que antes era considerado como de lujo, pero debido a que cada vez hay más personas que ya no ven sus animales como mascotas sino como miembros de la familia, la demanda de productos para su cuidado y recreación ha crecido.

Incluso se prevé que tendrá mucho más potencial que el que actualmente tiene, la estrategia es hablarle al dueño de la mascota de una manera persuasiva, sobre todo indicándole que los

productos son los adecuados para que la mascota se sienta feliz y satisfecha. Como estrategias la autora propone plan de redes sociales y blogs, diseño corporativo amigable e información de tendencias de consumo, salud y moda en animales de compañía.

Con respecto a la alimentación de caninos (Ramos, 2018), explica que la dieta BARF es una alimentación natural para perros, que se compone de carne, pescado y vegetales como frutas y verduras, argumenta que dentro de los beneficios de este tipo de comida esta: mascotas más felices, la calidad del pelaje mejora, más tranquilidad, heces más pequeñas, dientes limpios, mejor salud en términos generales.

En México y según la teoría de (Gutiérrez, 2018), la medicina veterinaria debe complementar sus procedimientos con tratamientos alternativos y da como ejemplo el diagnostico Holístico o la medicina tradicional china, de acuerdo con las técnicas de la medicina china, añade que, “el diagnóstico se puede hacer de manera visual. Hay órganos como el ojo, donde se ve la situación del hígado. La nariz, donde se ve el pulmón. La boca donde se ve el estómago. El oído donde se ve el riñón”.

El autor¹ señala también que la medicina china es un cúmulo de conocimientos médicos que han pasado de generación en generación desde los tiempos de las dinastías hasta el presente, con el tiempo se academizó y se ha hecho investigación científica a su alrededor, por lo que sus resultados ya son medibles y comprobables, lo que se plantea es ampliar la visión del médico

¹ *Ibidem*

para observar al paciente desde el origen de la enfermedad y no a través de ella. Que no se cure solo la enfermedad, sino que también cambien el proceso que está viviendo el paciente. Ya sea su bioquímica o su ambiente.

Por otra parte (Terrones, 2018), en su tesis de magister en administración menciona que un consultorio veterinario debe ser dirigido y atendido técnicamente por un veterinario graduado de una entidad reconocida por entes legales, debe tener una sala con capacidad para atender dos pacientes con sus dueños, la sala de cirugía como mínimo debe ser de nueve metros cuadrados, disponer de agua fría y caliente, así como expendedor de papel o secador automático, además de contar con el equipamiento y material necesarios para efectuar el diagnóstico y tratamiento de los animales; sus paredes, techos y pisos deben ser impermeables, (pintura impermeable, vinil, azulejos) de fácil limpieza y desinfección.

Dentro del equipamiento mínimo que deben tener esta: otoscopio, oftalmoscopio, estetoscopio (fonendoscopio), lector de microchips, negatoscopio, aunque no se disponga de aparato para realizar radiografías; instrumental quirúrgico básico para curas y suturas, termómetro, botiquín con medicamentos de urgencias, tubos endotraqueales y bomba de ombú, sistema esterilización por calor o químico, fuente de iluminación complementaria.

El autor² de la investigación realizada en Lambayeque Perú, cita a (Ruiz et al, 2011) y su tesis Family Pet, que propone respecto a los productos que debe ofrecer un servicio médico veterinario en la actualidad están: ropa, comida, juguetes, artículos de higiene, medicina general,

² *Ibidem*

cirugía y accesorios, servicios propios como baño y corte, servicios tercerizados como entrenamiento especializado y se debe incluir información respecto a busca pareja, adopción, hospedaje, cremación, paseadores, estudios fotográficos, matrimonios y cumpleaños, afirma que en Perú este tipo de negocios han crecido un 100%, menciona que los factores de éxito de este modelo de negocio son: fiabilidad, capacidad de marketing y mercadeo, planeamiento estratégico, ubicación de la empresa, innovación, capacidad de creativa, tener recursos tecnológicos, capacitación y buena gestión del recurso humano, plan financiero e indicadores de gestión.

De acuerdo con, (Albarracín , Erazo, & Contreras, 2014) su estudio realizado en la ciudad de Cali Valle del Cauca, mencionan que las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), se han convertido en un catalizador de los procesos organizacionales, sin lugar a dudas se constituyen en herramienta de apoyo a la gestión empresarial, apalancando la construcción de estrategias orientadas a la competitividad y la innovación, generando así sostenibilidad para la organización y la sociedad.

Justamente (Tavera, 2015), asegura que a nivel mundial las marcas no pueden crear sus estrategias de mercadotecnia sin perder de vista la conexión que necesitan reforzar con su consumidor. De ahí que busquen medios y plataformas para dialogar con él y ofrecerle productos y servicios a la medida de sus deseos, necesidades y preferencias, menciona que las redes sociales son los medios con los que los clientes se informan y comentan sobre los productos que consumen, esta tendencia obligará al área marketing, más que a cualquier otra, a gastar en tecnología y buscar nuevas formas de interacción con los grupos de interés sugiere otros medios para dicho propósito como: big data, customer experience, comercio digital y respuesta inmediata.

Por otra parte (Ramirez & Gochicoa, 2012), en su artículo sobre imagen corporativa para pymes, afirma que la imagen que cada organización ya sea pública o privada, debe reflejar su personalidad a cual la distingue de las demás y la coloca en una mayor o menor escala dentro del sector en el que se desarrolle, la clave está en diferenciarse no solo por su diseño gráfico si no por su gestión para proyectarla hacia el exterior, las empresas con mejor imagen son las más posicionadas y con más diferenciación en el mercado, la estrategia consiste en lo que está haciendo una organización para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva, lo anterior se construye según el autor por medio de tres elementos como: marketing, responsabilidad social y relaciones públicas, la Imagen Corporativa es un conjunto de pequeñas actividades independientes pero que en conjunto trabajan para la organización creando una diferenciación en la cadena de valor.

A cerca del diseño de un local en la ciudad de Surco Perú, para distribuir artículos para macotas, (Segura Chaupis, 2018), afirma que deben ser espacios amplios, con ubicación estratégica, con variedad de productos y servicios, en su investigación menciona que el 97% de los encuestados evidencian el deseo de visitar lugares que integren productos y servicios en el mismo sitio.

Por consiguiente, sugieren que los establecimientos deben tener pasillos con exhibición en góndolas, los productos más económicos en la parte inferior, en la parte superior los más costosos y a la altura de los ojos del cliente los productos de compra inmediata, se deben usar colores pálidos en el interior para que los productos resalten y colores fuertes en la fachada para

que contraste con los otros locales, las cajas deben tener en exhibición productos de compra por impulso, al existir manejo de animales los olores deben tener un manejo especial, la zonificación debe estar diseñada para evitar cuellos de botella en la circulación, no es recomendable que el cliente perciba un local comercial saturado de personas, pues tiende a realizar menos compras impulsivas e invierte menos tiempo en el establecimiento.

Por otro lado, (Ríos, 2016) documenta que dentro de la innovación tecnológica y avances de las tics a nivel mundial las mascotas no son ajenas a esta tendencia y que la tecnología no es sólo para los humanos. En el mercado hay un sinnúmero de dispositivos, apps, juguetes e incluso ropa tecnológica para mascotas, reductor de maullidos y ladridos, podómetros, collares con cámaras, dispositivos para mantener videoconferencias y dispensar premios a distancia, juegos felinos para el iPad, cintas de correr caninas, collares con GPS, comederos inteligentes. La oferta es amplia y variada, cada vez más empresas están diseñando y vendiendo gadgets para animales, sobre todo para perros, atraídas por un amplio negocio al alza como es el de animales de compañía. El objetivo es que una vez que estén conectados los amos, se conecten también el máximo número de mascotas.

Debido a la alta exigencia en la atención del mercado de mascotas como tendencia mundial, (Sastre, 2013), propone cuatro herramientas basadas en la web 2.0 para éste propósito, las cuales son: crear una comunidad con los clientes para obtener feedback de ellos de manera instantánea, conocer mejor al público y ayudarles a resolver problemas, Trabajo colaborativo, el principal objetivo de esta herramienta es hacer que los trabajadores encargados de atender al cliente sean

más productivos y por ultimo analizar y monitorizar, que consiste en establecer indicadores medibles que indiquen hacia dónde evolucionan las necesidades de los clientes y de qué manera la Atención al Cliente en redes sociales está avanzando.

A cerca de un plan de marketing para una servicio de atención de mascotas (Schettini, 2017), en su tesis en la ciudad de Lima Perú, propone las siguientes estrategias: Implementar nuevos servicios o productos, posibilidad de invertir en nuevos ambientes, desarrollar promociones y programas con los clientes, desarrollo de relaciones a largo plazo con los grupos de interés, aumentar el flujo de visitantes con la promoción del establecimiento, impulsar las consultas o tratamientos a domicilio, crear estrategias de fidelización con base en herramientas de marketing relacional, mejorar la comunicación con los clientes finales que no acuden al negocio a través del servicio de domicilio, desarrollar el marketing 2.0 a través de redes sociales, capacitación del personal en temas comerciales y de marketing, concretar alianzas comerciales para aumentar presencia en medios.

En Colombia ha llegado con fuerza la tendencia de sitios pet friendly o sitios amigables con las mascotas, lo documenta (Sierra, 2019), menciona que en muchas partes del mundo, las mascotas son consideradas un miembro más de la familia y tienen los mismos o más beneficios que los humanos. Medellín no es ajena a esta tendencia, y según Ciudad de Mascotas (tienda online para animales), una de cada seis familias tiene mascota en la Ciudad, un ejemplo de estos sitios son los centros comerciales donde las personas pueden llevar sus mascotas sin restricción, otros almacenes tiene adecuados los carritos de compra para poder transportarlos con seguridad y

comodidad, en Medellín El Canal Parque de Tele Medellín, inaugurado recientemente, cuenta con el “Perródromo María Dos Prazeres”, lugar rodeado de naturaleza en donde puedes ir con tú mascota y disfrutar de un buen café o diferentes especialidades gastronómicas.

En relación con el mercado de mascotas la casa editorial (El Tiempo, 2019) asegura que la ropa de diseñador, los colegios especializados, la comida funcional y los spa para mascotas ya no son suficientes, la nueva tendencia en el mercado colombiano es asegurar a los animales de compañía, una práctica que cada día se aleja más de la extravagancia, para convertirse en algo común en todos los estratos socioeconómicos, mencionan que los servicios exequiales trabajan de la mano con las aseguradoras e incluso compañías especializadas en proveer dichos servicios para seres humanos han empezado a incluir a las mascotas en su portafolio.

En el foro sobre tenencia responsable de mascotas en Colombia realizado en Ibagué Tolima se menciona como conclusión que:

Es fundamental el papel que juegan las facultades de medicina veterinaria en la formación de los futuros profesionales, sensibles con la problemática social, que sean verdaderos actores de cambio de la sociedad. Estos profesionales deben liderar los programas de saneamiento y zoonosis, enfocados a controlar esta problemática y a adelantar campañas encaminadas a educar la comunidad para que se concientice de la responsabilidad que implica el asumir el cuidado y tenencia de una mascota (Botero, 2009, pág. 12).

En relación con el mercado de mascotas en Colombia (Aguirre, 2019), documenta que según

El DANE el tamaño de los hogares colombianos se ha reducido y eso ha estimulado la tenencia de mascotas. La estructura poblacional ha cambiado, ahora hay más mayores para quienes la compañía de una mascota es vital, incluso hasta para su sobrevivencia”, de acuerdo a cifras de FENALCO las compras se realizan, el 51% lo hace en supermercados y grandes superficies, por eso en las góndolas de estos establecimientos cada vez se les destina más espacio. Luego vienen las tiendas de barrio con el 22%, los graneros con el 13%, los almacenes especializados con el 13%, en el informe se menciona que más centros comerciales tienen que pensar en permitir que las mascotas puedan circular por sus pasillos, o en su defecto establecer guarderías, hay una oportunidad grande para las empresas que ofrecen servicios funerarios, hasta seguros para animales, este sector tiene un futuro muy interesante, al igual que otras actividades como los cuidadores de perros, los concursos caninos, los servicios veterinarios.

Toda esta es una cadena que forma un eslabón y que se beneficia mutuamente de las oportunidades que entrega el mercado.

2.3 Marco Teórico

La prospectiva es una disciplina que nace después de la segunda guerra mundial, su primer exponente fue Gaston Berger, que se dedicó a forjar su argumentación para que el futuro se tomase en cuenta sistemáticamente en las decisiones de los hombres. Para ello esbozó un nuevo método que reconciliaba el saber y el poder, los fines y los medios, dando al político la posibilidad de convertir su visión del futuro en acciones y sus sueños en proyectos, definía la prospectiva como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” (Berger, 1995).

Otro de los primeros pensadores o pioneros de la disciplina, el también francés Bertrand de Jouvenel, aportó en sus escritos el concepto de los futuros posibles o “futuribles”, es decir que el futuro se puede concebir como una realidad múltiple (Jouvenel, 1964).

Es decir la prospectiva no es para predecir el futuro, la prospectiva es para influir en el presente y obtener lo que se quiere con una visión a largo plazo.

Godet & Durance definen prospectiva como:

La anticipación para esclarecer la acción; dicha disciplina intelectual tiene que ver con ver de lejos, largo y profundo’, pero también con innovación y conjunto, donde la visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción (Godet & Durance, 2009, pág. 10).

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

En la misma publicación Godet expresa que las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, nos muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo, la incertidumbre sobre el futuro puede apreciarse a través del número de escenarios que se reparten el campo de lo probable. En principio este número es más elevado en función de que la incertidumbre sea mayor; pero solo en principio porque es necesario tener en cuenta la diferencia del contenido entre los escenarios: los más probables pueden ser muy próximos o muy contrastados. El autor en mención menciona cuatro actitudes que pueden tomar las organizaciones:

- El avestruz pasivo que sufre el cambio.
- El bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez este se ha declarado.
- El asegurador preactivo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención.
- El conspirador proactivo que trata de provocar los cambios deseados.

A continuación mencionaremos las cinco ideas claves de la prospectiva según (Godet & Durance, 2009, págs. 15-27):

- 1-El mundo cambia pero los problemas permanecen.
- 2-Los actores clave en el punto de bifurcación.
- 3-Un alto a la complicación de lo complejo.
- 4-Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas.
- 5-De la anticipación a la acción a través de la apropiación.

La prospectiva tiene una relación directa con la estrategia ya que al saber los que se quiere se deben plantear las siguientes preguntas: ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué voy a hacer?, ¿Cómo lo voy a hacer?, (Godet & Durance, 2009, pág. 23), lo anterior lo explica (Giraldo, La prospectiva estratégica, 2009) ¿Qué puede ocurrir? Es la visión prospectiva, ¿Qué puedo hacer? Es la visión estratégica, ¿Qué voy a hacer y ¿Cómo lo voy a hacer? Es la prospectiva estratégica, los métodos permiten estructurar la reflexión, al tiempo que estimulan la imaginación, pero no garantizan la calidad de las ideas. La prospectiva también es un arte que necesita de otros talentos como el inconformismo, la intuición y el sentido común. (Godet & Durance, 2009, pág. 44)

Según (Mojica, 2008), las preguntas necesarias para desarrollar el modelo prospectivo estratégico empresarial, son:

¿Cuáles son las variables clave o estratégicas que definen la organización actualmente?

¿En cuáles escenarios se podría encontrar la organización, años adelante?

¿Cuál de estos es el más conveniente?

¿Qué estrategias es necesario desplegar para lograr la mejor opción de futuro y evitar las que no convienen? (Mojica, 2008, pág. 132).

Se debe precisar que existen unas fases fundamentales para implementar un proceso de prospectiva estratégica, tales como:

Establecimiento del diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno.

Planteamiento de las buenas preguntas e identificación de las variables clave.

Análisis de las estrategias de actores.

Exploración del campo de los escenarios posibles y reducción de la incertidumbre.

Evaluación de las acciones y las opciones estratégicas” (Godet & Durance, 2009, pág. 53 92).

2.4 Marco Geográfico

Los almacenes agropecuarios El Toro, están ubicados en la ciudad de Palmira, departamento del Valle del Cauca, conformado por dos zonas diferentes. Una plana ubicada al occidente del municipio, que hace parte del fértil valle del río Cauca, y una montañosa, al oriente, que corresponde a la vertiente occidental de la Cordillera Central de los Andes.

Según, (El Tiempo, 2012) Palmira constituye uno de los más importantes centros comerciales, industriales y agrícolas del Valle. En su jurisdicción se hallan instaladas grandes factorías dedicadas a la producción de maquinaria agrícola, el cultivo de la caña es el más importante, para (Asocaña, 2019) existen 250.000 hectáreas cultivadas y su producción se procesa en varios ingenios ubicados en la región, produciendo azúcar, panela, miel y alcohol.

Son importantes también los cultivos de maíz, cacao, frijol, plátano, café, papa, la ganadería, el comercio y la minería, son otras de las actividades económicas que han alcanzado notable desarrollo.

Debido a lo anterior y según el informe de la Cámara de Comercio de Palmira para el 2017 las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, arrojan que el municipio creció en la actividad de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura un 7.1%, muy por encima del 3.3% de la cifra nacional, contribuyendo a jalonar los resultados del departamento, que creció un 2.7% por encima del crecimiento nacional que se ubicó en el 2%. Esto trae como

consecuencia un crecimiento poblacional que impacta los establecimientos comerciales de forma negativa o positivamente según las tendencias del mercado, para el DANE (2017), el municipio de Palmira contará con 308.669 habitantes.

2.5 Marco Conceptual

Para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y según la ley 905 de agosto 02 de 2004, las pymes se definen como, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, incluidas las fami, pequeña y mediana empresa que cumplan con emplear entre 10 y 200 personas, con unos activos totales entre 500 y 30.000 Salarios mínimos legales mensuales vigentes, y son determinantes en nuestra economía ya que para él (DANE, 2016), generan el 97% de la fuerza productiva de nuestro país, y su origen lo describe (Cuevas, 2013), como la búsqueda de oportunidades como consecuencia de la inequidad social, lo que en muchos casos hace que las personas saquen su espíritu emprendedor y tengan éxito.

Especialmente para los almacenes agropecuarios El Toro que están en la categoría antes mencionada es necesario aplicar las herramientas de la prospectiva que es un concepto de la década de los años 1990 donde la anticipación se pone al servicio de la acción que debe tomar la empresa, Para crear estrategias que son un Conjunto de reglas de conducta de un actor que le permiten conseguir sus objetivos y su proyecto (Godet & Durance, 2007, pág. 10). El resultado de aplicar las herramientas de la prospectiva y la estrategia, deben generar el plan estratégico

que según (Ackoff , 1973), consiste en que el futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debe ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo, lo que se traduciría en ventajas competitivas que según (Porter , 1999), son las bases del desempeño sobre el promedio de una industria que incluye tomar acciones ofensivas o defensivas para poder atender los nuevos mercados en su categoría de acuerdo a las tendencias de consumo en temas de productos y servicios para animales de compañía o mascotas.

Capítulo III.

Diseño Metodológico

El objetivo de este capítulo es describir la metodología en la que se sustenta la presente investigación, se describen las herramientas, población, tipo de estudio, muestra, método, técnicas de recolección de información e instrumentos que serán utilizados para el desarrollo del proyecto.

3.1 Tipo de estudio

El enfoque de la investigación es mixto y descriptivo, ya que busca recopilar y analizar datos cuantitativos y cualitativos de forma integrada, sistémica y conjunta, a fin de establecer, describir y predecir el comportamiento de las variables estratégicas que inciden directa e indirectamente en el funcionamiento de los almacenes agropecuarios El Toro. (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010).

3.2 Métodos

3.2.1 Método Delphi.

La primera parte de la metodología es la consulta a expertos, o método Delphi, creado por Olaf Helmer en 1960, consiste en hacer preguntas sobre un propósito y llegar a un consenso en las respuestas, requiere confidencialidad e imparcialidad, es un método muy efectivo para hacer

pronósticos y sus respuestas proveen la más sólida información para generar conclusiones sobre el futuro de los temas estudiados (Godet, Godet, & Durance, 2009). También tiene como finalidad poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos. El objetivo más frecuente de los estudios Delphi es el de aportar iluminación a las investigaciones sobre zonas de incertidumbre a fin de ayudar a la decisión. (Godet & Durance, 2007, pág. 78).

En la presente investigación se aplicará dicho proceso en un cuestionario de 10 preguntas que incluye aspectos como: tendencias de consumo, tecnológicos, culturales y de servicio, para identificar las variables claves que afectan el desempeño y futuro de los almacenes agropecuarios El Toro, en la venta de productos y servicios para mascotas, además de identificar las variables más importantes a tener en cuenta en la realización de mejoras a la empresa, para la construcción de un plan estratégico a mediano plazo.

Los datos que se usarán en el estudio tienen en cuenta la ley 1581 de 2012, para lo cual se requiere consentimiento previo, expreso informado, además de ser exclusivos para la presente investigación. Se realizará una prueba piloto antes de su aplicación a los expertos para determinar si existe alguna inconciencia en las preguntas o en su tabulación, luego se enviará a través de correo a los colaboradores que se citan en la tabla 2.

Tabla 2.

Lista de Expertos

Nombre	Profesión	Cargo	Correo electrónico
Yeni Cárdenas	Veterinario Zootecnista	Laboratorio Gerente de Ventas Farmacéutico	Yennylyu27@yahoo.com
Miguel Javid Mera	Tecnólogo en Administración	Gerente Almacenes Agropecuarios	MiguelmEra76@hotmail.com

Sandra Hernandez	Zootecnista, Master en Mercadeo	Gerente de ventas Nestlé Purina	Sjhernandez.74@gmail.com
Paola Díaz	Contador	Contadora Almacenes Agropecuarios	lorendoc@yahoo.es
Javier Chaparro	Veterinario	Medico Clínico Veterinario	javierchaparro@hotmail.com
Lina Duque	Veterinario zootecnista	Medica clínica Veterinaria Visitadora Nestlé Purina	Linamaria2009@hotmail.com
Nancy Rincón Tami	Zootecnista	Propietaria Pet shop Cota	Nancyrincon2013@gmail.com
Adriana Gonzáles	Zootecnista	Visitador Medico	Petutita8hotmil.com
Kenny Valderrama	Zootecnista	Representante Laboratorio Farmacéutico	Valkenny405@gmail.com
Jorge Enríquez	Veterinario	Veterinario Clínico	Jorgheenri@hotmail.com

Fuente: autoría propia

3.2.2 Encuesta a Clientes. Con el ánimo de hacer un diagnóstico que permita evaluar la percepción que tienen los clientes, sobre los productos y servicios en mascotas que ofrecen los almacenes agropecuarios El Toro, se practicará una encuesta de 7 preguntas, de forma personal en la modalidad de entrevista, teniendo en cuenta la ley 1581 de 2012, para lo cual se requiere consentimiento previo, expreso informado y son exclusivos para la presente investigación.

3.2.3 Población. La población que se usará en el presente estudio la constituyen 500 clientes, (datos del departamento de contabilidad al no existir modulo tecnológico de CRM), propietarios de mascotas que usan productos y/o servicios de los almacenes agropecuarios el Toro, la investigación no cuenta con criterios de exclusión como: edad, género o estrato económico.

3.2.4 Muestra. Se realizara la encuesta a 60 clientes de la sección de mascotas y animales domésticos que serán elegidos de manera aleatoria simple y calculada como se describe en la tabla 3.

Tabla 3.

Cálculo de la muestra encuesta a clientes

Población	Nivel de confianza	Margen de error	Tamaño de la muestra
500	90%	10%	60

Fuente: Autoría propia <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

3.3 Análisis Estructural

Se usará el Método MicMac, software que permite introducir las variables identificadas en la consulta a expertos, a las cuales se le da una calificación sobre el nivel de influencia sobre las otras, arrojando como resultado la distribución de variables en el plano cartesiano, entre ellas las que se sitúan en el cuadrante superior derecho, denominadas clave con las que se diseñarán los 4 escenarios futuros de los almacenes agropecuarios El Toro.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema, (Godet & Durance, 2007, pág. 63).

Las puntuaciones que se usarán para determinar las variables más influyentes son:

0: Influencia nula.

1: Influencia débil.

- 2: Influencia media.
- 3: Influencia fuerte.
- P: Influencia potencial.

Este programa permite analizar matrices como: Matriz de Influencias Directas (MID), plano de influencias dependencias directas y el plano de desplazamiento, cuyos resultados facilitan información para realizar un análisis estructural del modelo de negocio actual y escenarios futuros posibles para los almacenes agropecuarios El Toro

3.4 Método de Escenarios

El método de escenarios tiene como propósito construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución. El objetivo de estas representaciones es poner en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno general y competencia de la organización. (Godet & Durance, 2007, pág. 45).

Con base en los resultados de las herramientas antes descritas se procederá a realizar un plan de acción que determine el plan estratégico, que le permitirá a los directivos de los almacenes agropecuarios El Toro, poder enfrentar los retos y hacer los cambios que el mercado requiere para poder seguir siendo líderes en su segmento en la ciudad de Palmira valle.

Capítulo IV.

Aplicación de métodos prospectivos

En el presente capítulo se analiza la encuesta a expertos y clientes, se exponen los resultados del método MicMac, construcción de escenarios y plan estratégico para los almacenes agropecuarios El Toro.

4.1 Resultados encuesta a expertos

La encuesta se aplicó en forma virtual por medio de correos electrónicos y usando la plataforma de Google Form que arrojó los siguientes resultados:

Relación actual entre personas y animales: En la figura 1 se pueden observar las respuestas para la pregunta uno: La relación actual entre las personas y algunos animales ha sido humanizada, por lo tanto los servicios para este tipo de animales de compañía deben tener según su criterio en orden de importancia los siguientes elementos:

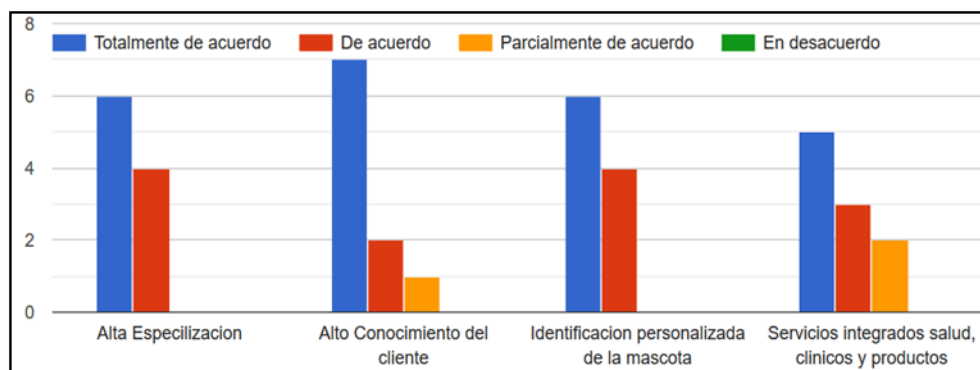


Figura 1. *Relación actual entre personas y animales*
Elaboración propia

El 60% de los expertos opinaron estar totalmente de acuerdo que los servicios para mascotas deben tener alta especialización, el 40 % estar de acuerdo, respecto al conocimiento que debe tener la empresa del cliente, el 70% estuvo totalmente de acuerdo, 20% de acuerdo y el 10% parcialmente de acuerdo, para la variable sobre la identificación personalizada de la mascota, el 60% dijo estar totalmente de acuerdo y el 40% de acuerdo, el ultimo ítem sobre tener servicios integrados de salud, clínicos y productos, el 50% dijo estar totalmente de acuerdo, el 30% de acuerdo y el 20% parcialmente de acuerdo.

Aumento en la tenencia de mascotas en la actualidad: La figura 2 contiene las respuestas a: ¿La tenencia de mascota es una opción animalista muy antigua que va en aumento en el mundo moderno según su criterio por?

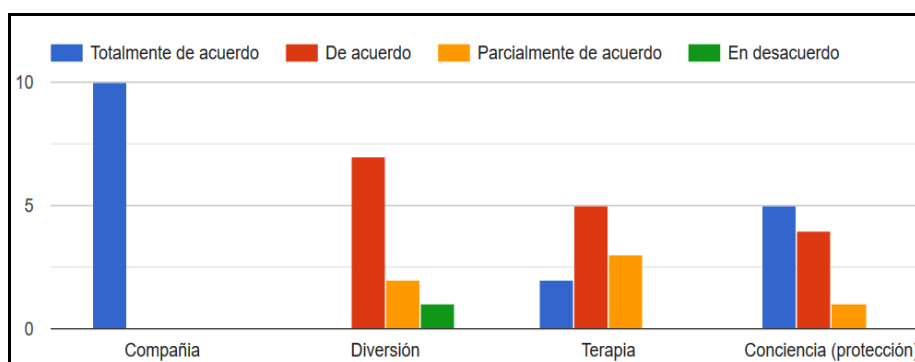


Figura 2. *Aumento en la tenencia de mascotas en la actualidad*
Elaboración propia

Según el 100% de los expertos el aumento en la tenencia de mascotas se debe a razones de compañía, por diversión el 70% está de acuerdo, el 20% parcialmente de acuerdo y el 10% en desacuerdo, en la opción de tenencia por terapia el 20% dijo estar totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo, respecto a la tenencia de mascotas por conciencia

(protección), el 50% estuvo totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 10% parcialmente de acuerdo.

Valor agregado: En la figura 3 se exponen los resultados de: Al momento de seleccionar un establecimiento de servicios para mascotas, el valor agregado que tiene en cuenta en orden de importancia según su criterio será:

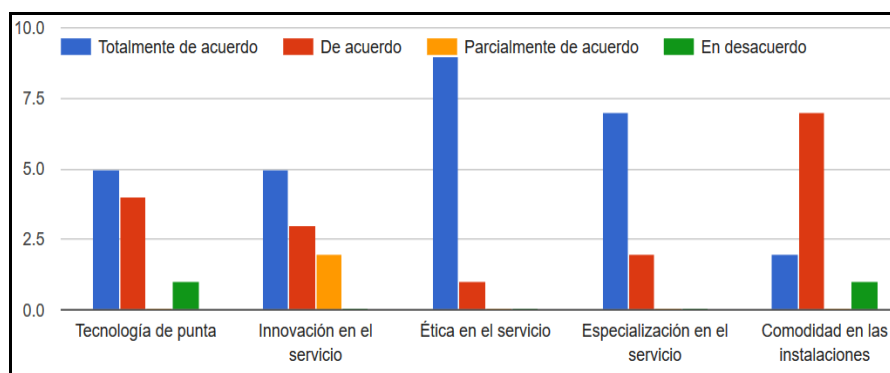


Figura 3. Valor agregado
Elaboración propia

El 50% de los expertos opinó que se deben tener tecnología de punta como valor agregado en un establecimiento para mascotas, para la innovación en el servicio el 50% estuvo totalmente de acuerdo, el 30% de acuerdo y el 20% parcialmente de acuerdo, el 90% opinó que la ética en el servicio es de altísimo valor agregado, el 10% estuvo de acuerdo, respecto a la especialización en el servicio el 77.8% estuvo totalmente de acuerdo y el 22.2% de acuerdo, para la última opción sobre cómo influye la comodidad de las instalaciones el 70% estuvo de acuerdo, el 20% totalmente de acuerdo y el 10% en desacuerdo.

Preferencia de productos para mascotas: Las respuestas para la pregunta cuatro se observan en la figura 4: Al momento de seleccionar productos y/o servicios para su mascota, ¿usted prefiere en orden de importancia según su criterio elegir?

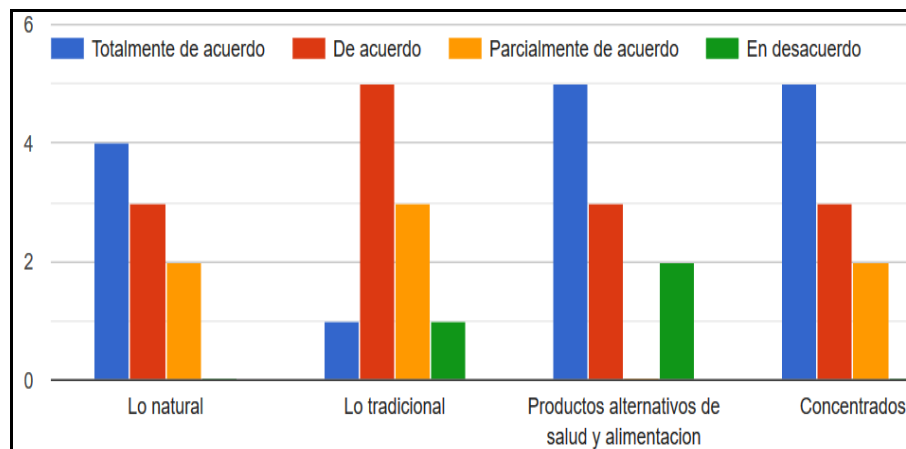


Figura 4. *Preferencia de productos para mascotas*
Elaboración propia

El 44.4% de los expertos opinaron que están totalmente de acuerdo con lo natural, el 33% dijo que está de acuerdo y el 22.2% parcialmente de acuerdo, respecto a lo tradicional el 10% está totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo, el 30% manifestó estar parcialmente de acuerdo y el 10% en desacuerdo, las respuestas para productos alternativos fueron, 50% totalmente de acuerdo, 30% de acuerdo y 20% en desacuerdo, respecto a los concentrados opinaron el 50% estar totalmente de acuerdo, 30% de acuerdo y el 20% parcialmente de acuerdo.

Impacto sobre nuevo modelo de negocio: Dentro de las variables a tener en un nuevo modelo de negocio que ofrezca servicios especializados para mascotas, ¿usted valora en orden de importancia?, visualizado en la figura 5.

Así mismo el 50% seleccionó estar totalmente de acuerdo con la cultura corporativa como variable para tener en cuenta en un nuevo modelo de negocio, el 40% de acuerdo y el 10% parcialmente de acuerdo, sobre la influencia de los cambios demográficos en un modelo de negocio el 22.2% estuvo totalmente de acuerdo, el 56.6% de acuerdo y el 22.2% parcialmente de acuerdo, con referencia a los cambios en las tendencias de consumo el 50% está totalmente de acuerdo, 40% de acuerdo y 10% parcialmente de acuerdo, para la imagen corporativa el 40%

estuvo totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y 20% parcialmente de acuerdo, en cuanto a confort y seguridad el 50% estuvo totalmente de acuerdo, 40% de acuerdo y el 10% en desacuerdo.

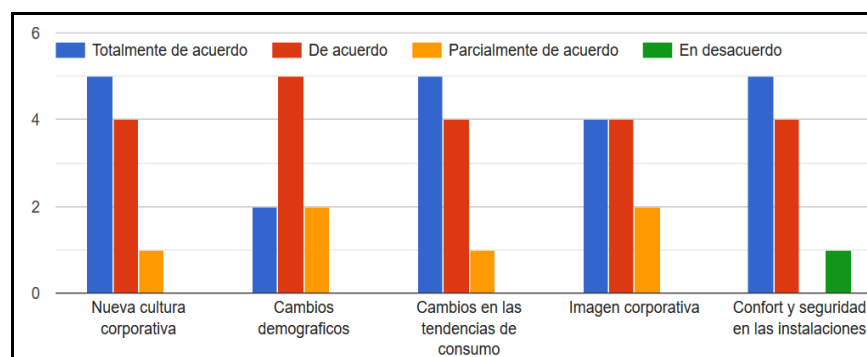


Figura 5. *Impacto sobre nuevo modelo de negocio*
Elaboración propia

Alternativas para mejorar la experiencia de servicio: La figura 6 contiene las respuestas de: Las siguientes alternativas le permitirán evaluar una mejor experiencia de servicio, califíquelas de acuerdo al orden de importancia que le daría a cada antes de acceder a cada una de ellas.

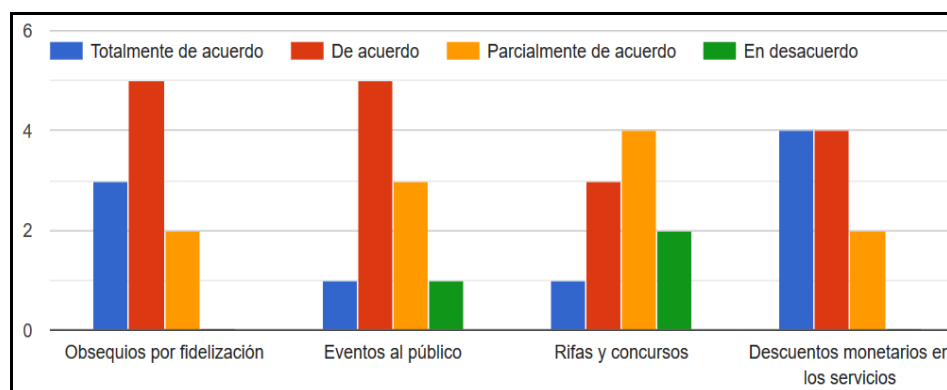


Figura 6. *Alternativas para mejorar la experiencia de servicio*
Elaboración propia

A su vez el 30% estuvo totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo y el 20% parcialmente de acuerdo con los obsequios de fidelización para mejorar la experiencia de servicio, consideraron

el 10% totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo, 30% parcialmente de acuerdo y 10% en desacuerdo sobre los eventos al público, con la realización de rifas y concursos el 10% estuvo totalmente de acuerdo, 30% de acuerdo, 40% parcialmente de acuerdo y 20% en desacuerdo, los resultados para la última variable 40% estuvo totalmente de acuerdo, 40% de acuerdo y 20% parcialmente de acuerdo con los descuentos monetarios.

Características locativas: Dentro de las características locativas que debe tener un establecimiento especializado en productos y servicios para mascotas se deben tener en cuenta los siguientes factores que usted evaluará según su criterio, ver figura 7.

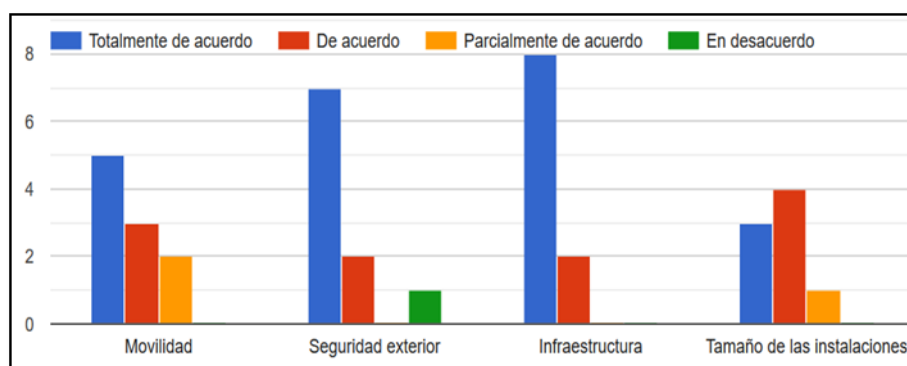


Figura 7. Características locativas
Elaboración propia

Con respecto a las características locativas, 30% seleccionó estar totalmente de acuerdo, 30% de acuerdo, y 20% parcialmente de acuerdo en el impacto de la movilidad en el desempeño comercial de un local, en cómo influye la seguridad exterior, 70% estuvo totalmente de acuerdo, 20% de acuerdo y el 10% en desacuerdo, los expertos a la infraestructura física le dieron un 80% totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo, la importancia del tamaño de las instalaciones 37.5% estuvo totalmente de acuerdo, 50% de acuerdo y el 12.5% parcialmente de acuerdo.

Responsabilidad social: La responsabilidad social empresarial en un establecimiento especializado en atención a mascotas según su criterio debe ser enfocada en los criterios visualizados en la figura 8.

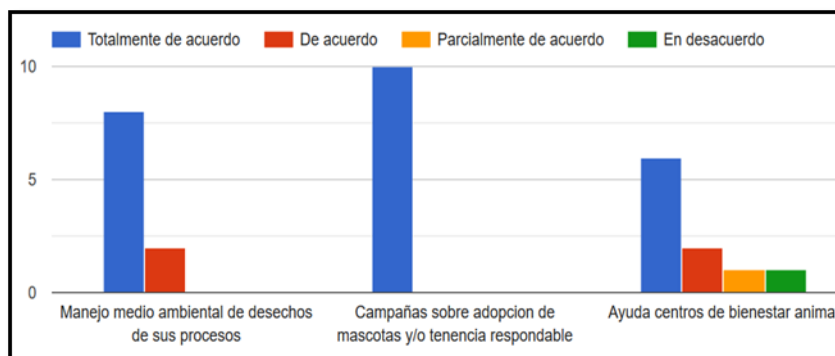


Figura 8. Responsabilidad social
Elaboración propia

El 80% está totalmente de acuerdo, 20% de acuerdo con que el manejo de los desechos de los procesos deben ser tenidos en cuenta en un plan de responsabilidad social, el 100% cree que se deben implementar campañas de adopción o tenencia responsable de animales, frente a la ayuda de centros de bienestar animal, el 60% está totalmente de acuerdo, 20% de acuerdo, 10% parcialmente de acuerdo y el 10% en desacuerdo.

Imagen corporativa: La imagen corporativa, tiene en cuenta las siguientes variables, califíquelas de acuerdo al nivel de importancia que les da al momento de solicitar servicios para mascotas en un nuevo modelo de negocio, como se evidencia en la figura 9.

Para el 100% de los expertos la confianza en la calidad del servicio debe ser parte de la imagen corporativa, 70% está totalmente de acuerdo con la seguridad dentro y fuera del negocio, 20% de acuerdo y el 10% en desacuerdo para la misma variable, sobre cómo influye en la imagen el posicionamiento y prestigio, los resultados fueron: Totalmente de acuerdo 30%, de acuerdo 50%, parcialmente de acuerdo 20%, para el precio de los servicios 30% opinó estar totalmente de acuerdo, 50% de acuerdo y 20% parcialmente de acuerdo, entorno a la garantía

post venta opinaron 60% totalmente de acuerdo, 20% de acuerdo y parcialmente de acuerdo 20%.

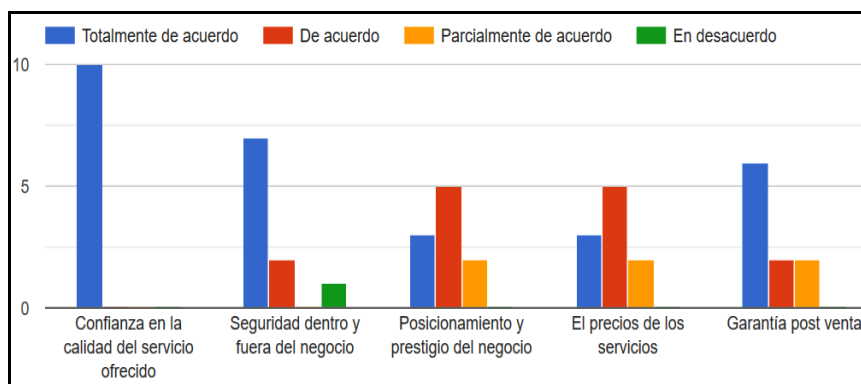


Figura 9. Imagen corporativa
Elaboración propia

Comunicación eficaz: Las alternativas de comunicación le permiten estar informado de las novedades ofrecidas por el establecimiento de servicios para mascotas, valórelas de acuerdo al orden de importancia con que estas llegan a usted de manera efectiva, ver tabla 10.

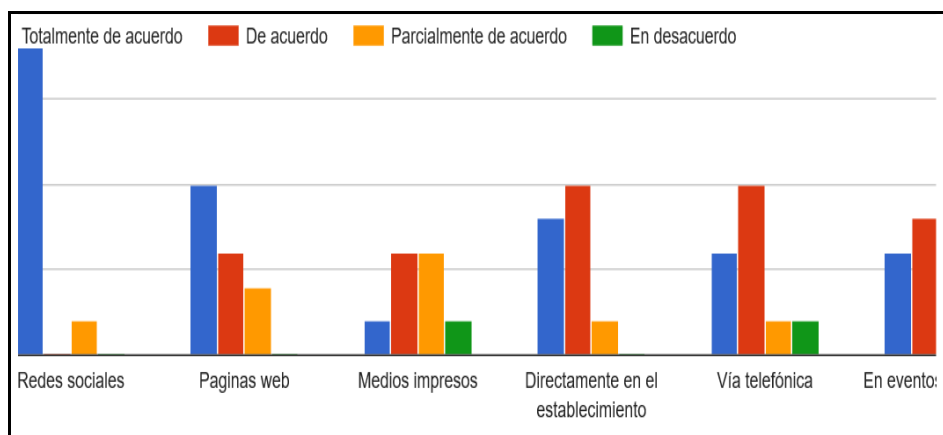


Figura 10. Comunicación eficaz
Elaboración propia

El 90% dijo estar totalmente de acuerdo, 10% parcialmente de acuerdo con las redes sociales como medio de comunicación, respecto a las páginas web el 50% estuvo totalmente de acuerdo, 30% de acuerdo y 20% parcialmente de acuerdo, para el uso de medios impresos el

12.5% estuvo totalmente de acuerdo, 37.5% de acuerdo, 37.5% parcialmente de acuerdo y 12.5% en desacuerdo, 40% opinó estar totalmente de acuerdo, 50% de acuerdo y 10% parcialmente de acuerdo con la comunicación directa en el establecimiento, respecto al uso telefónico 30% estuvo totalmente de acuerdo, 50% de acuerdo, 10% parcialmente de acuerdo y 10% en desacuerdo, con los eventos al público 30% dijo estar totalmente de acuerdo, 40% de acuerdo, 30% parcialmente de acuerdo.

La encuesta contenía 44 variables, con opciones como: totalmente de acuerdo, de acuerdo, parcialmente de acuerdo y en desacuerdo, lo que arrojó un total de 176 variables, en la tabla 4 se exponen las 24 que tuvieron máximo peso porcentual en la opción totalmente de acuerdo y se utilizaran como base para la matriz MicMac.

Tabla 4.

Relación de variables por pregunta con máximo peso porcentual

Ítem/ variable	Nombre	Denominación corta	Descripción
1	Alto conocimiento del cliente	Alcodecl	Identificación de las tendencias de consumo de los clientes
2	Identificación personalizada de la mascota	Idpermas	Individualización de cada mascota con su historia médica y de consumo
3	Alta especialización	Altaespe	Tecnológica en los servicios que se prestan
4	Compañía	compañía	Incremento de tenencia de mascotas por necesidad fisiológica
5	Conciencia/ protección	Concipro	Incremento de tenencia de mascotas por tendencia
6	Especialización en el servicio	Espeserv	Alto grado de conocimiento en los servicios que se prestan
7	Ética en el servicio	Eticserv	Tener definida las políticas entre negocio y ética
8	Comodidad en las instalaciones	Comoinst	Infraestructura física adecuada para la función del negocio
9	Productos alternativos de salud y alimentación	Proaltsa	Nuevas tendencias de consumo

10	Lo natural	Lonatura	Productos sin conservantes a base de ingredientes naturales
11	Nueva cultura corporativa	Nueculco	Cambios en la forma de concebir un modelo de negocio pensado en el cliente y sus necesidades
12	Cambios en la tendencia de consumo	Cameltec	Demanda de nuevos productos y servicios
13	Confort y seguridad en las instalaciones	Consegin	Infraestructura física adecuada
14	Descuentos monetarios en los servicios	Desmoser	Rebajas por consumo en los precios a publico
15	Obsequios de fidelización	Obsfidel	Promoción para incentivar las recompras en el establecimiento
16	Infraestructura	Infraest	Diseño físico de un lugar para ofrecer comodidad a los clientes
17	Movilidad	Movilida	Factores que afectan el ingreso de los clientes a un lugar comercial
18	Campañas de adopción y tenencia responsable de mascotas	Camadote	Iniciativa para un programa de responsabilidad social empresarial
19	Manejo ambiental de residuos en sus procesos	Manjores	Iniciativa para un programa de responsabilidad social empresarial
20	Ayuda a centros de bienestar animal	Aydabien	Iniciativa para un programa de responsabilidad social empresarial
21	Confianza en la calidad del servicio	Confcali	Resultado de la prestación de un servicio de forma responsable y seria
22	Páginas Web	Paginawe	Plataforma para incentivar el posicionamiento de una marca
23	Seguridad dentro y fuera del negocio	Segdenne	Elemento indispensable para la buena imagen de un establecimiento comercial
24	Garantía post venta	Garanpos	Seguridad de que los artículos que se venden son de excelente calidad

Elaboración propia

4.2 Resultado encuesta a clientes

La encuesta se realizó por medio de entrevistas personales y se tabuló con la plataforma Google form, a continuación se exponen los resultados:

Razón de preferencia: La figura 11 contiene las respuestas a: ¿Usted es cliente de los almacenes agropecuarios El Toro debido a?

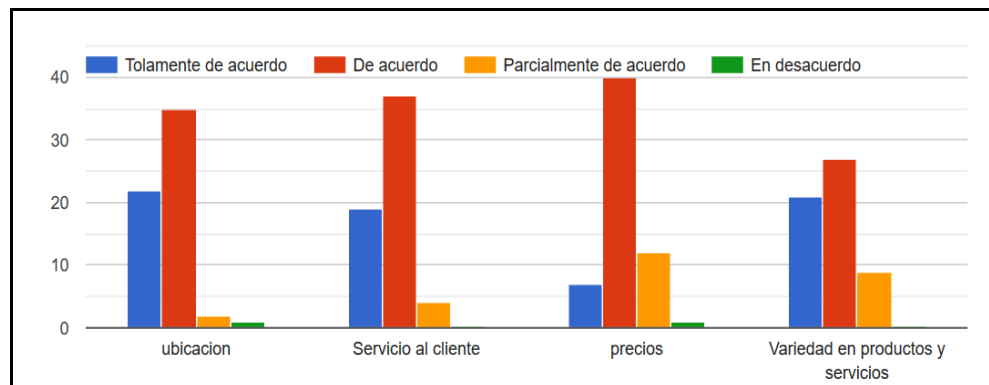


Figura 11. Razón de preferencia
Elaboración propia

De acuerdo a los resultados el 36.7% estuvo totalmente de acuerdo, el 58.3% de acuerdo, el 3.3% parcialmente de acuerdo con la ubicación de los almacenes El Toro, 31.7% estuvo totalmente de acuerdo, 61.7% de acuerdo y 6.7% parcialmente de acuerdo con el servicio al cliente como factor determinante para elegirlos como su opción de compra, 11.7% totalmente de acuerdo, 66.7% de acuerdo, 20% parcialmente de acuerdo y el 1.7% en desacuerdo sobre los precios ofrecidos al público, respecto a la variedad de productos y servicios que se ofrecen el 36,8% estuvo totalmente de acuerdo, 47.4% totalmente de acuerdo y 15.8% parcialmente de acuerdo.

Preferencia del cliente: La figura 12 contiene las respuestas de: ¿Usted es cliente de los almacenes agropecuarios El Toro en?

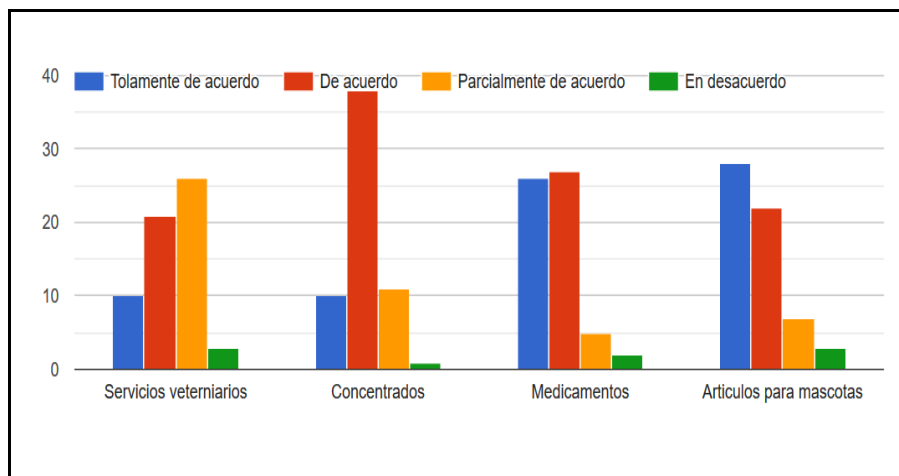


Figura 12. Preferencia del cliente
Elaboración propia

Para la segunda pregunta el 16.7% estuvo totalmente de acuerdo, 35% de acuerdo, 43.3% parcialmente de acuerdo, 5% en desacuerdo con el uso de los servicios veterinarios ofrecidos por los establecimientos, 16.7% totalmente de acuerdo, 63.3% de acuerdo, 18.3% parcialmente de acuerdo, 1.7% en desacuerdo con su preferencia de compra de concentrados para sus mascotas en El Toro, 43.3% estuvo totalmente de acuerdo, 45% de acuerdo, 8.3% parcialmente de acuerdo y el 3.3% en desacuerdo, con el uso de los almacenes para compra de medicamentos, respecto a la compra de artículos para mascotas el 46.7% estuvo totalmente de acuerdo, 36.7% de acuerdo, 11.7% parcialmente de acuerdo y el 5% en desacuerdo.

Especialización en artículos y servicios para mascotas: En la figura13 se exponen las respuestas a la preguntas número tres, debido a la alta especialización que exige el mercado de artículos y servicios para mascotas considera que en esta área los almacenes agropecuarios El Toro.

El 38.3% manifestó estar totalmente de acuerdo, 48.3% de acuerdo, 5% parcialmente de acuerdo y el 8.3% en desacuerdo con su concepto de actualización de los almacenes en mención, para el 6.7% totalmente de acuerdo, 15% de acuerdo, 43.3% parcialmente de acuerdo y el 35% en desacuerdo respecto a que le es indiferente si están actualizados o desactualizados, por último

el 8.3% dijo estar totalmente de acuerdo, 5% totalmente de acuerdo, 26.7% parcialmente de acuerdo y 60% en desacuerdo, sobre su opinión de la desactualización en temas de productos y servicios para mascotas de parte de los establecimientos en estudio.

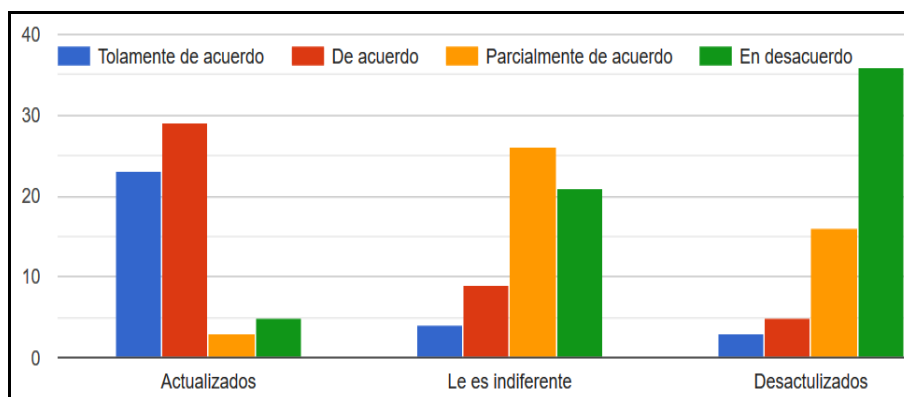


Figura 13. *Especialización en artículos y servicios para mascotas*
Elaboración propia

Ubicación para un servicio especializado en mascotas, la figura 14 hace referencia a las respuestas de: ¿Prefiere que la ubicación dentro de la ciudad para un servicio especializado en mascotas sea en la zona?

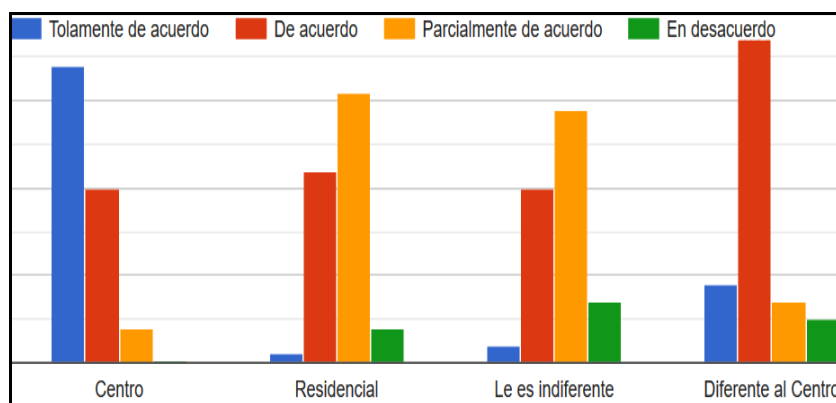


Figura 14. *Ubicación para un servicio especializado en mascotas*

Elaboración propia

El 58.6% dijo estar totalmente de acuerdo con la ubicación en el centro de la ciudad para almacenes de este tipo, 34.5% de acuerdo y 6.9% parcialmente de acuerdo para este mismo ítem, 1.7% totalmente de acuerdo, 37.9% de acuerdo, 53.4% parcialmente de acuerdo y 6.9% en desacuerdo sobre la ubicación en zonas residenciales, 3.4% totalmente de acuerdo, 34.5% de acuerdo, 50% parcialmente de acuerdo, 12.1% en desacuerdo, fue su opinión sobre si le es indiferente la ubicación, 15.5% totalmente de acuerdo, 63.8% de acuerdo, 12.1% parcialmente de acuerdo y 8.6% en desacuerdo, de ubicar un establecimiento en sitios diferente al centro de Palmira.

Preferencia en la atención: En la figura 15 se exponen las respuestas de, como cliente de almacenes El Toro prefiere que la atención sea:

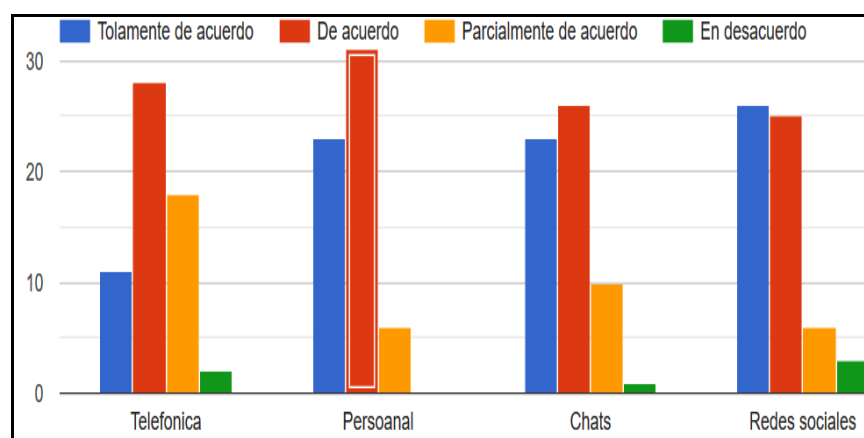


Figura 15. Preferencia en la atención
Elaboración propia

El 18.6% estuvo totalmente de acuerdo, 47.5% de acuerdo, 30.5% parcialmente de acuerdo y el 3.4% en desacuerdo sobre la atención telefónica, 38.3% manifestó estar totalmente de acuerdo, 51.7% de acuerdo, 10% parcialmente de acuerdo, con preferir atención personalizada, respecto a los chats opinaron el 38.3% totalmente de acuerdo, 43.3% de acuerdo, 16.7% parcialmente de acuerdo y 1.7% en desacuerdo, por ultimo 43.3% totalmente de acuerdo, 41.7% de acuerdo, 10% parcialmente de acuerdo, 55 en desacuerdo con las redes sociales para la atención del cliente.

Responsabilidad social empresarial: En la figura 16 se pueden observar las respuestas a la pregunta: La Responsabilidad Social Empresarial es uno de los aspectos que influyen en la preferencia del cliente hacia un establecimiento comercial, ¿cómo califica los siguientes planes que implementaran los almacenes El toro en esta esta área?

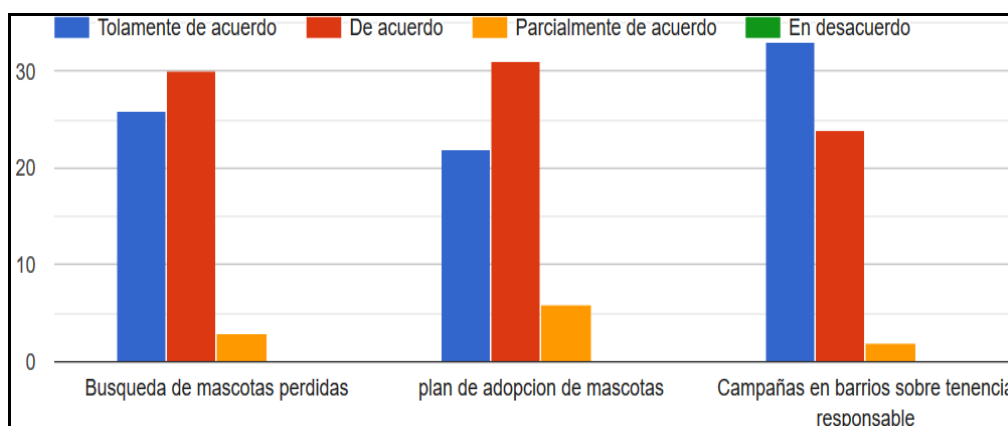


Figura 16. *Responsabilidad social empresarial*
Elaboración propia

En aspectos de responsabilidad social empresarial opinaron el 44.1% estar totalmente de acuerdo, 58.8% de acuerdo, 5.1% parcialmente de acuerdo con campañas sobre búsqueda de mascotas perdidas, respecto al fomento de planes para adopción de mascotas opinaron 37.3% totalmente de acuerdo, 52.5% de acuerdo y el 10.2% parcialmente de acuerdo, 55.9% estuvo totalmente de acuerdo, 40.75 de acuerdo y 3.4% parcialmente de acuerdo con campañas en barrios sobre tenencia responsable de animales de compañía.

Servicios adicionales, en la figura 17 se observan las respuestas a las opciones que planteó la presunta siete: ¿Qué servicios adicionales considera que debería tener los almacenes agropecuarios El Toro?

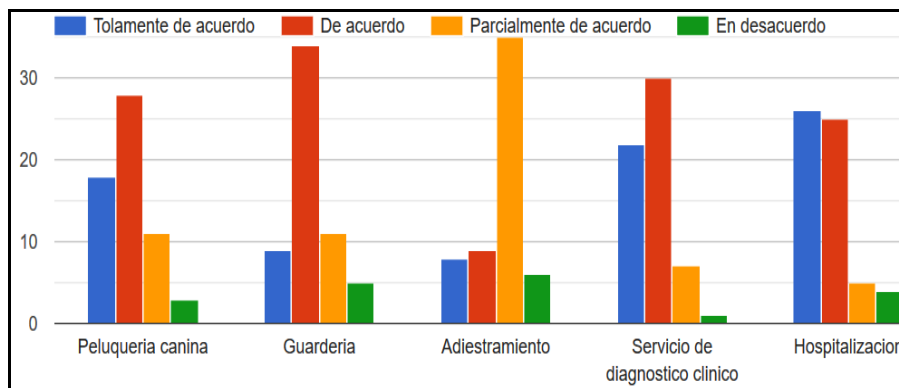


Figura 17. Servicios adicionales
Elaboración propia

El 30% estuvo totalmente de acuerdo, 46.7% de acuerdo, 18.3% parcialmente de acuerdo y 5% en desacuerdo con la necesidad de ofrecer servicio de peluquería canina en los establecimientos comerciales El Toro, respecto al servicio de guardería el 15.3% opinó estar totalmente de acuerdo, 57.6% de acuerdo, 18.6% parcialmente de acuerdo y 8.5% en desacuerdo, 13.8% dijo estar totalmente de acuerdo, 15.5% de acuerdo, 60.3% parcialmente de acuerdo y 10.3% en desacuerdo con la necesidad de planes de adiestramiento, 36.7% estuvo totalmente de acuerdo, 50% de acuerdo, 11.7% parcialmente de acuerdo y 1.7% en desacuerdo, con el ofrecimiento de servicios de diagnóstico veterinarios, por último el 43.3% opinó estar totalmente de acuerdo, 41.7% de acuerdo, 8.3% parcialmente de acuerdo y 6.7% en desacuerdo, con la necesidad de hospitalización adicional al servicio veterinario básico que se presta en la actualidad.

4.3 Análisis estructural

Para el análisis estructural se tomó como base las variables claves expuestas en la tabla 4 y el software MicMac.

Teniendo presente las variables estratégicas, se califica el grado de influencia y dependencia directa que tiene cada variable con respecto a la otra, conforme a la siguiente escala de valoración (Godet & Durance, 2009, pág. 56):

0= No tiene influencia

1= Débil influencia

2= Moderada influencia

3= Fuerte influencia

P= Potencial influencia

De esta forma, se obtiene la siguiente matriz de influencias directas MID:

	1: Infraest	2: Eticserv	3: Nuerculco	4: Movilida	5: Segdenne	6: Confcali	7: Comoinst	8: Consegin	9: Desmoser	10: Obsfidel	11: Camadote	12: Aydabien	13: Manjores	14: Alcodecl	15: Espeserv	16: Garanpos	17: Idpermas	18: Altaespe	19: Proaltsa	20: Carmeltec	21: Lonatura	22: compañia	23: Concipro	24: Paginawe
1: Infraest	0	0	0	0	1	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2: Eticserv	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3: Nuerculco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4: Movilida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5: Segdenne	1	0	2	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
6: Confcali	2	3	3	0	2	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
7: Comoinst	2	1	2	2	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
8: Consegin	3	0	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9: Desmoser	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10: Obsfidel	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1
11: Camadote	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
12: Aydabien	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
13: Manjores	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
14: Alcodecl	0	3	0	0	3	2	2	3	2	2	1	1	1	0	3	0	3	3	3	3	2	2	2	3
15: Espeserv	3	3	3	0	2	2	2	2	2	1	1	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
16: Garanpos	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
17: Idpermas	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
18: Altaespe	P	P	P	0	3	3	P	P	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19: Proaltsa	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20: Carmeltec	2	0	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21: Lonatura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22: compañia	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
23: Concipro	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
24: Paginawe	P	2	P	0	1	3	3	2	1	2	3	3	3	P	P	3	3	3	2	2	0	2	2	0

Figura 18. Matriz de influencias directas (MDI)

Fuente: Adaptado de Godet, M (2009). La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios. Paris, Francia: LIPSOR

En la figura 18 se puede observar la ponderación según la escala antes expuesta, que permitió clasificar las variables en cuatro cuadrantes que se explican en el plano de influencias directas.

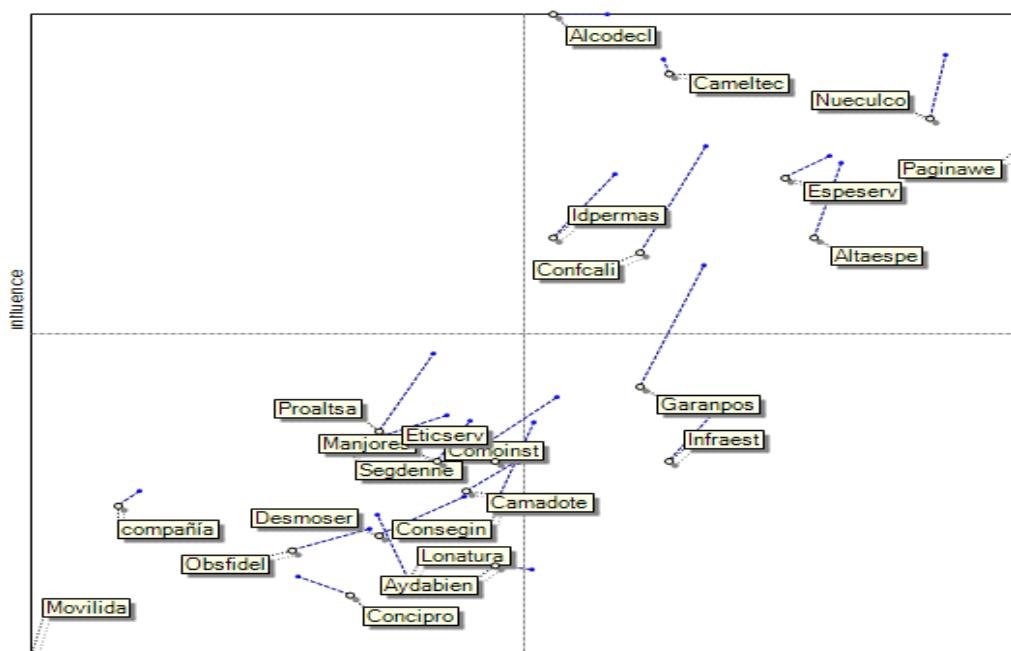


Figura 19.. Mapa de desplazamiento

Fuente: Adaptado de Godet, M (2009). La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios. Paris, Francia: LIPSOR

En la figura 19 se puede observar el mapa de desplazamiento que permite intercalar los diferentes cuadrantes propuestos en el programa MicMac y muestra la tendencia de las variables, por ejemplo Garanpos (garantía postventa), tiende a subir al plano de variables clave, Comoins (comodidad en las instalaciones) y Camadote (campañas de adopción y tenencia responsable de mascotas) sale del campo de variables excluidas al plano de variables dependientes.

Posteriormente, se elaboró el plano o mapa de influencias y dependencias directas entre las variables, en el que la influencia se observa en el eje de ordenadas, y la dependencia en el eje de abscisas (Mojica, 2008, pág. 201) Para dar explicación se toma como base la figura 20 sobre plano de influencias dependencias:

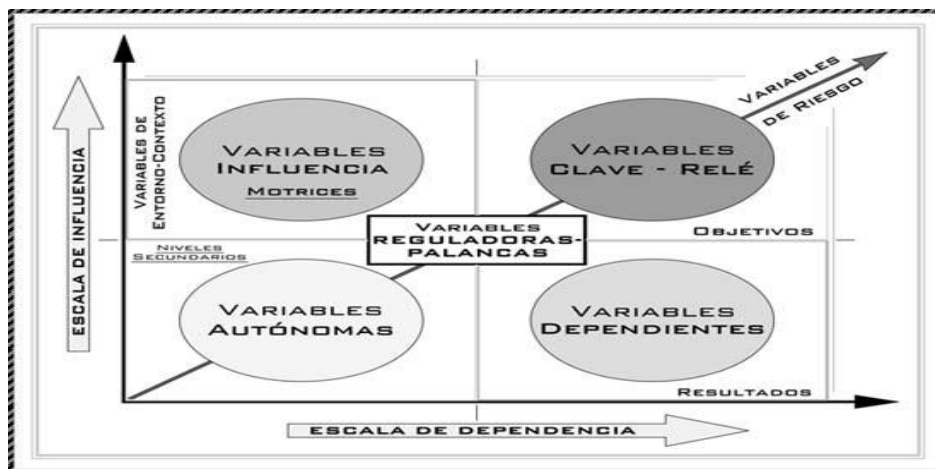


Figura 20. Plano influencias dependencias

Fuente: Tomado Método Micmac de la Lipsor de Francia

De acuerdo a la figura 20 el resultado se puede interpretar de la siguiente manera:

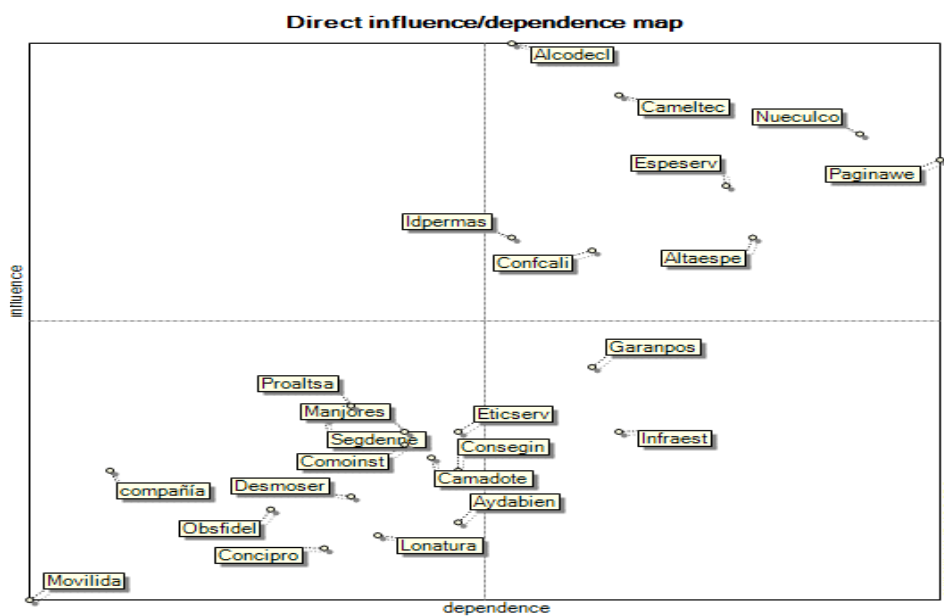


Figura 21. Mapa de influencias dependencias (MID) para almacenes agropecuarios El Toro

Fuente: Adaptado de Godet, M (2009). La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios. Paris, Francia: LIPSOR

VARIABLES DE ENTORNO CONTEXTO: El software según la ponderación no ubico ninguna variable.

Variables de niveles secundarios, es para el escenario apuesta *autónomas o excluidas*: Se caracterizan por ser poco influyentes y poco dependientes (Godet & Durance, 2009, pág. 57), se pueden observar en la tabla 5, con su descripción

Tabla 5.

Variables excluidas

Nombre largo	Nombre corto	
Productos alternativos de salud y alimentación	Proaltsa	Nuevas tendencias de consumo.
Ética en el servicio	Eticserv	Tener definidas las políticas entre ética y negocio.
Movilidad	Movilida	Factores que afectan el ingreso de los clientes a un local comercial.
Seguridad dentro y fuera del negocio	Segdenne	Elemento indispensable para la buena imagen de un establecimiento comercial.
Descuentos monetarios en los servicios	Desmoser	Rebajas por consumo en los precios al público.
Obsequios de fidelización	Obsfidel	Promociones para incentivar las recompras en el establecimiento.
Campañas de adopción y tenencia responsable de mascotas	Camadote	Iniciativa para un programa de responsabilidad social empresarias.
Ayuda a centros de bienestar animal	Aydabien	Iniciativa para un programa de responsabilidad social empresarial.
Manejo ambiental de residuos en sus procesos	Manjores	Iniciativa para un programa de responsabilidad social empresarial.
Lo natural	Lonatura	Productos sin conservante a base de ingredientes naturales.
Compañía	Compañía	Incremento de tenencia de mascotas por necesidad fisiológica.
Conciencia/Protección	Concipro	Incremento de tenencia de mascotas por tendencia.
Comodidad en las instalaciones	Comoinst	Infraestructura física adecuada para el negocio.
Confort y seguridad en las instalaciones.	Consegin	Infraestructura física adecuada para el negocio.

Elaboración propia

Variables dependientes o resultado: Corresponden a variables muy dependientes pero poco influyentes (Godet, 2009, p. 57), se exponen en la tabla 6, con su descripción.

Tabla 6.

Variables dependientes

Nombre largo	Nombre corto	Descripción
Infraestructura	Infraest	Diseño físico para ofrecer comodidad a los clientes.
Garantía post venta	Garanpos	Seguridad de que los artículos que se venden son de excelente calidad

Elaboración propia

Variables clave: Según Godet (2009), estas variables son inestables por esencia, por cuanto son altamente influyentes y dependientes, se describen en la tabla 7:

Tabla 7.

Variables clave

Número	Nombre largo	Nombre corto	Descripción	Tema
V1	Cambios en la tendencia de consumo	Cameltec	Demanda de nuevos productos y servicios	Tendencia de consumo
V2	Alto conocimiento del cliente	Alcodecl	Identificación de las tendencias de consumo de los clientes	Servicio al cliente
V3	Identificación personalizada de la mascota	Idpermas	Individualización de cada mascota con su historia médica y de consumo	Especialización en el servicio
V4	Especialización en el servicio	Espeserv	Alto grado de conocimiento en los servicios que se prestan	Especialización en el servicio
V5	Nueva cultura	Nueculco	Cambios en la	Cultura corporativa

	corporativa		forma de concebir un modelo de negocio pensado en el cliente y sus necesidades	
V6	Alta especialización	Altaespe	Tecnológica en los servicios que se prestan	Tecnología en el servicio
V7	Páginas Web	Paginawe	Plataforma para incentivar el posicionamiento de una marca	Tics
V8	Confianza en la calidad del servicio	Confcali	Resultado de la prestación de un servicio de forma responsable y seria	Especialización en el servicio

Elaboración propia

4.5 Método de escenarios

Con base en las variables clave identificadas con el MicMac y expuestas en la tabla 7, en la tabla 8 se exponen las preguntas fundamentales para dichas variables paso fundamental para iniciar la Metodología de planeación por escenarios con la teoría de Peter Schwartz.

Tabla 8.

Preguntas fundamentales para un proceso prospectivo

Variable	¿Qué pasa? Tendencia	¿Qué pasara?	¿Qué desea?
		Contrastada	Optimista
V1- Cambios en la tendencia de consumo	Las personas verán a su mascota como un miembro de su familia, por lo tanto exigirán productos y servicios de alta calidad.	Cada vez las personas se apoyaran con las tics para estar más informadas y serán más exigentes.	Poder tener la información de tendencias, para responder al mercado
V2- Alto conocimiento del cliente	Los clientes tendrán mucha información sobre lo que sus mascotas requieren	Existirá mucha información y será fácil obtenerla	Aprender de los requerimientos del mercado, para ser cada vez más expertos

V3- Identificación personalizada de la mascota	A las personas les gustará que sus animales de compañía sean perfectamente individualizados en lo que requieren	La compañía tendrán que hacer inversiones en tecnología que les permitirá individualizar cada mascota	Adquirir el software que permita estar a la vanguardia de lo que los clientes y sus mascotas requieren
V4- Especialización en el servicio	Los clientes requerirán mucha mayor especialización para sus mascotas debido al vínculo emocional	Los clientes se cambiaran a otra compañía si no ofrecen lo que ellos están requiriendo	Lograr tener el grado de especialización que el mercado demanda
V5- Nueva cultura corporativa	Será un requisito indispensable si se quiere tener éxito en el negocio de productos y servicios para mascotas	Se tendría una ventaja comparativa frente a la competencia	Poder diseñar una compañía con una cultura hacia la satisfacción total del cliente
V6- Alta especialización	Cada vez será un elemento que tomara más pesos sobre la decisión de compra de los clientes	Aumentaría el flujo de clientes debido a la diferenciación	Poder tener un alta especialización en productos y servicios para mascotas
V7- Páginas Web	Será una herramienta que los clientes usaran cada vez más con el avance de las Tics en los modelos de negocio modernos	Facilitaría el acceso de los productos y servicios a los clientes de forma eficiente y segura	Diseñar una plataforma Web eficiente que aumente el número de clientes permitiendo su identificación y tendencias de consumo
V8- Confianza en la calidad del servicio	Sera el resultado de cambios estratégicos en el modelo de negocio actual	Logrará una buena fidelización de los clientes	Lograr cambiar la cultura corporativa actual a una nueva donde el cliente y sus necesidades sea el centro de la operación comercial de la compañía

Elaboración propia

Dentro del proceso de construcción de escenarios para planeación estratégica, el siguiente paso es reclasificar las variables clave según aplique de acuerdo con: variables económicas, sociales, ambientales, tecnológicas, políticas, normativas, de mercado, productivas o administrativas con base en la información de la tabla 7 (tema), dicha reclasificación se aprecia en la tabla 9, en cuatro grupos que servirán para la ubicación en el eje de Peter Schwartz

Tabla 9.*Reclasificación de variables clave*

Variable	Tema	Reclasificación
V1- Cambios en la tendencia de consumo	Tendencia de consumo	Mercado
V2- Alto conocimiento del cliente	Servicio al cliente	Administrativa
V3- Identificación personalizada de la mascota	Especialización en el servicio	Administrativa
V4- Especialización en el servicio	Especialización en el servicio	Administrativa
V5- Nueva cultura corporativa	Cultura corporativa	Productiva
V6- Alta especialización	Tecnología en el servicio	Tecnológica
V7- Páginas Web	Tics	Tecnológica
V8- Confianza en la calidad del servicio	Especialización en el servicio	Mercado

Elaboración propia

El resultado de la reclasificación por número de variables se puede observar en la tabla 10

Tabla 10.*Resultados de la reclasificación de variables*

Reclasificación	Número de variables	Nombre de variables
Administrativas	3	Alto conocimiento del cliente, Identificación personalizada de la mascota , Especialización en el servicio
Tecnológica	2	Alta especialización, Páginas Web
Mercado	2	Cambios en la tendencia de consumo, Confianza en la calidad del servicio
Productiva	1	Nueva cultura corporativa

Elaboración propia

Con base en el resultado de la reclasificación de variables, la división de los vectores de futuro que se aplicaran en el eje de Peter Schwartz está relacionados de la siguiente manera:

- Administrativas y tecnológicas, (5 variables ejes positivos)
- Mercado y productivas (3 variables, ejes negativos)

Mapa de Ejes de Peter Schwartz

Según el (Portal prospectiva estrategica, 2014), el método de escenarios de Peter Schwartz se enfoca en la construcción de escenarios. Consiste en visualizar primero para posteriormente interpretar y explicar los fenómenos esperables del futuro. Se basa en el plano cartesiano, cada cuadrante tiene diferentes valores por lo tanto es diferente.

Teniendo presente la metodología de los ejes cruzados de Peter Schwartz, que se resume en los siguientes pasos:

- Reducir las variables estratégicas a dos Direccionadores o vectores de futuro.
- Asumir que los Direccionadores pueden encontrarse en el futuro en su mejor o peor momento.
- Reconocer que cada situación depende de lo que se haga o deje de hacer en el presente (Schwartz, 2014).

En la figura 22 se puede observar la anterior teoría aplicada a las variables clave que intervienen en el modelo de negocio para los almacenes El Toro.

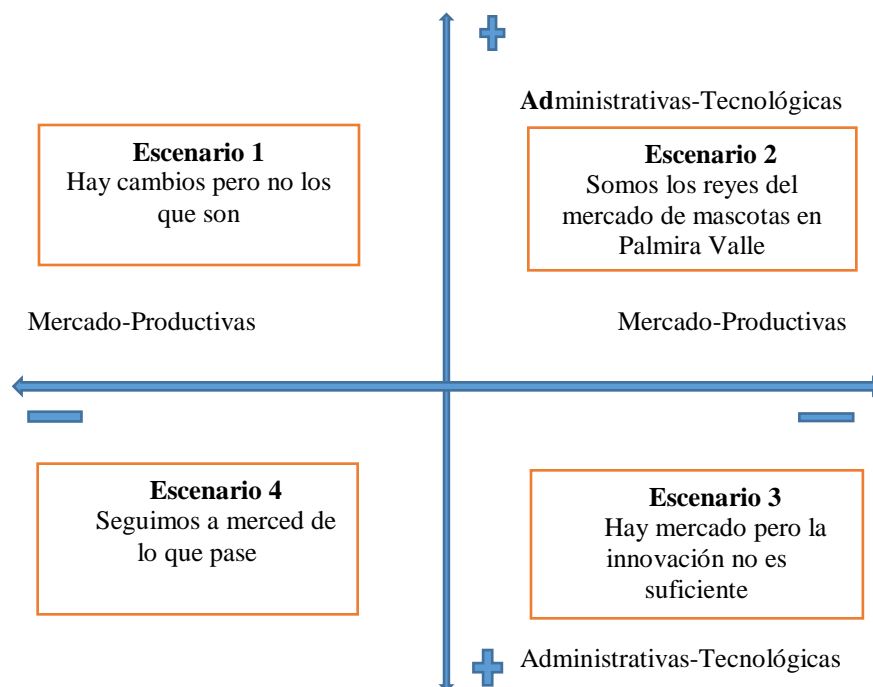


Figura 22. Mapa de ejes de Schwartz

Elaboración propia

Para el caso de los almacenes agropecuarios El Toro se identificaron cuatro escenarios, el número 1 y 3 son alternativos, el 4 es catastrófico y el número 2 es el escenario apuesta. De esta forma, se presenta a continuación la descripción de cada uno:

- Escenario alternativo 1 “*Hay cambios pero no los que son*”

En este escenario y de acuerdo al comportamiento de las variables administrativas y tecnológicas que están en el eje + Y, la administración de la compañía debe implementar cambios estructurales en la forma de ver el negocio de artículos y servicios para mascotas donde prime la especialización en lo que se hace, el alto conocimiento de los usuarios pensándolos como uno solo mascota-dueño, todo esto apoyado de herramientas tecnológicas para la gestión en la satisfacción total del cliente, como un factor determinante en la diferenciación con la competencia lo que traería una fácil fidelización, sin embargo el comportamiento de las variables ubicadas en el eje -X, mercado y productivas, la compañía no cambia su oferta de productos y servicios de acuerdo a las nuevas tendencias de consumo, no genera una cultura corporativa

enfocada en la satisfacción total del cliente como se manifestó anteriormente, lo que traerá poca confianza en la calidad de lo que se ofrece, perdiendo una buena oportunidad de afianzarse en el mercado de atención a animales de compañía, mercado de alto crecimiento y rentabilidad acortando en el mediano plazo la vida de la empresa.

- Escenario alternativo 2 “*Hay mercado pero la innovación no es suficiente*”

En el escenario 2 sucede lo contrario del 1, las variables de mercado-productivas están ubicadas en el eje +X, significa que la compañía ha podido satisfacer lo que el mercado requiere, acompañada de un plan estratégico por parte de la administración para generar una cultura corporativa enfocada en el servicio y calidad total, pero las variables ubicada en el eje – Y, administrativa-tecnológica, no son las adecuadas o no se les da el manejo e importancia que tienen para generar valor agregado en los clientes. Logrando lo mismo que el escenario 1 acortar la vida de la empresa en el mediano plazo.

- Escenario catastrófico 4 “*seguimos a merced de lo que pase*”

En este escenario el resultado sería la quiebra en el mediano o largo plazo debido a que los cuatro grupos de variables están en el plano negativo, lo que significa que la compañía no hace nada por innovar su modelo de negocio actual, no incorpora elementos tecnológicos que permitan hacer gestión al servicio al cliente, buscando la satisfacción total del mismo, quedando a merced de los factores externos, que al final serán los que determinen el futuro de los almacenes agropecuarios El Toro.

- Escenario apuesta 3 “*somos los reyes del mercado de mascotas en Palmira Valle*”

En el escenario apuesta la administración de los almacenes El Toro para el año 2023, han entendido la necesidad urgente de crear dentro o fuera de las instalaciones actuales una división especializada para proveer productos y servicios para mascotas, buscando una alta especialización en lo que se hace, deberá incluir: diseño de una nueva cultura corporativa donde la satisfacción de cliente sea el objetivo, imagen de marca e infraestructura nueva, incorporación

de elementos como telefonía IP que permitirán una inmediatez en la respuesta a los clientes por este medio, ya que este sistema ofrece ventaja estadísticas de llamadas entrantes, salientes, perdidas, identificación de llamada entrante con enlace al módulo de CRM que es indispensable ya que ofrece los resúmenes de compras e historia clínica de los pacientes, información en tiempo real al dueño de la mascota, esto creara un efecto de conocimiento e identificación para facilitar su individualización y atención en lo que está requiriendo.

También deberán tener un plan de investigación de mercados y capacitación permanente en su planta de personal para poder satisfacer con productos y servicios de manera eficiente, eficaz e innovadora las nuevas tendencias de consumo y todo lo relacionado con mascotas, esto creara ventajas competitivas y comparativas que le permitirán a los almacenes El Toro poder seguir conservando su posición de liderazgo y reconocimiento que hasta el momento tienen.

Matriz DOFA

La matriz DOFA es un método de diagnóstico que contiene componentes internos en los cuales la organización puede influir que se denominan: debilidades y fortalezas, y unos componentes externos en los cuales no se puede tener influencia y se denominan oportunidades y amenazas.

A partir de las variables estratégicas seleccionadas y teniendo como base el escenario apuesta 2 “somos los reyes del mercado de mascotas en Palmira Valle”, en la tabla 11 y 12 se puede observar dicha matriz para los almacenes agropecuarios El Toro:

Tabla 11.***Componentes internos***

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa desactualizada • Falta de servicios adicionales para mascotas como peluquería, guardería, servicios de diagnóstico clínico • No poseer servicios de hospitalización • No tener sistemas digitales de administración de servicio al cliente • No poseer planes claros de responsabilidad social empresaria como ventaja comparativa • No poseer planes de mercadeo definidos • No tener plan de manejo de redes sociales • No poseer base de datos de clientes y sus mascotas • No conocer el historial de compra de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento en el mercado local por 15 años. • Competitivos en precios al público. • Buen servicio al cliente en el local. • Buena ubicación geográfica en la ciudad. • Buena variedad en la oferta de productos y servicios. • Tener a su disposición un portafolio de proveedores en todas las líneas de mercado • Buena situación financiera
Elaboración propia	

Tabla 12.***Componentes externos***

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en expansión • Conocimiento del negocio por 15 años • Disposición de los propietarios para emprender en nuevos modelos de negocio de productos y servicios para mascotas. • Estar ubicados en una ciudad con buena tasa de crecimiento poblacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores. • Especialización y división del mercado. • Nuevos modelos de negocio. • Mayor capacitación de los clientes frente a las necesidades de sus animales de compañía. • Planes estatales de salud animal
Elaboración propia	

Como resultado de los factores internos y externos de la matriz DOFA en la tabla 13y 14 se presentan las estrategias de las combinaciones FO, FA, DO y DA.

Tabla 13.

Estrategia matriz DOFA

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)	Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el posicionamiento que se ha construido por 15 años, para crear una división especializada en la atención de mascotas, con la especialización que se requiere. • Al tener una situación financiera estable y con la voluntad de los propietarios se pueden iniciar algunas inversiones en nuevas plantas físicas, diseñadas con todas las adecuaciones que el mercado de mascotas requiere para lograr la máxima especialización en atención de los clientes y sus animales de compañía. • Teniendo un departamento de investigación de mercado y con la disponibilidad de proveedores en todas las líneas, se puede satisfacer las necesidades de diferentes nichos de mercado, aprovechando que la ciudad de Palmira tiene unos buenos índices de crecimientos económicos y poblacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe iniciar de manera inmediata el diseño de un modelo de negocio especializado en mascotas, para poder contrarrestar los nuevos competidores en el mercado, aprovechado el buen nombre que se tiene, como ventaja comparativa y competitiva. • Los clientes buscan además de buenos precios y servicio, comodidad para hacer sus compras, por lo que se deberá implementar herramientas tecnológicas dentro del nuevo modelo de negocio para facilitar la atención al público con mayor eficiencia y eficacia. • Se deberá implementar mayor capacitación al personal en todas las áreas, debido a que los clientes a través de las Tics tienen mayor información, por lo tanto el personal debe responder a la altura que el cliente requiere.

Elaboración propia

Tabla 14.

Estrategia matriz DOFA

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)	Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> • Se debe diseñar una imagen corporativa moderna que transmita al cliente seguridad y comodidad, que logre una gran diferenciación con la competencia. • Al ser un mercado en expansión, los almacenes deberán hacer inversiones en tecnología como: telefonía IP, módulo CRM, que permitan la identificación de los clientes como uno solo propietario-mascota. • Dentro de las nuevas instalaciones de deben implementar servicios de diagnóstico clínico, hospitalización y peluquería canina, ya que 	<ul style="list-style-type: none"> • Al tener una imagen corporativa adecuada a lo que el mercado requiere, los almacenes El Toro puede ser menos vulnerables a los nuevos competidores. Aumentando el buen reconocimiento que hasta el momento se tiene con una trayectoria de 15 años en el mercado. • Crear una división de servicios veterinarios y clínicos se lograra atender la especialización que los clientes están demandando para sus mascotas. • Incorporar herramientas de la Web 2.0, como las Tecnologías de la información y la comunicación, que respondan a un nuevo modelo de

en la encuesta de clientes se pudo evidenciar esta falencia, lo que pondría a la compañía en ventaja ya que en estos momentos el negocio en la ciudad aún está dividido, los almacenes que tiene una cosa no tienen la otra.

- Se debe diseñar un plan de manejo de redes con un enfoque de responsabilidad social empresarial, ya que el 100 % de los clientes estuvieron de acuerdo con el tema en la encuesta, logrando una diferenciación y reconocimiento social que se transmitirá en ventas.
-

negocio donde prime la satisfacción total del cliente que cada vez es más exigente en lo que sus mascotas requieren debido al vínculo emocional con sus animales de compañía.

Elaboración propia

Plan de acción

Plan de acción es el conjunto de actividades que pretenden alcanzar un objetivo, para el caso de esta investigación era generar un plan estratégico con base en el resultado de un estudio prospectivo para los almacenes agropecuarios El Toro.

El plan estratégico propuesto al año 2023, como resultado del estudio prospectivo consiste en crear una nueva división especializada dentro y/o fuera de los locales actuales con una cultura corporativa enfocada en la satisfacción total del cliente y sus mascotas, por lo que se debe modificar la visión, misión y valores corporativos como base de un nuevo modelo de negocio.

Misión

Somos una empresa que inicio operaciones comerciales desde 2006, ofrecemos productos y servicios para animales de compañía, nos diferenciamos por contar con los más altos estándares de calidad, teniendo a disposición nuestro equipo humano y tecnológico con el compromiso en la satisfacción total del cliente, con un alto sentido de ética y responsabilidad social.

Visión

Los almacenes agropecuarios El Toro, serán la mejor y principal empresa proveedora de productos y servicios veterinarios de la ciudad de Palmira Valle al año 2023, aportando nuestra vasta experiencia por medio de un mejoramiento continuo con innovación tecnológica al servicio de las necesidades de nuestros clientes y sus mascotas.

Política de calidad o promesa de valor

Los almacenes agropecuarios El Toro son una compañía de tradición con una buena experiencia acumulada por más de 15 años, que pone su talento humano, tecnología y una nueva cultura de servicio con el único enfoque de conseguir la satisfacción total del cliente y sus mascotas.

Valores corporativos

Respeto: dar a conocer los deberes y derechos de los todos los grupos de interés que tiene que ver con los almacenes El Toro.

Ética: definir el límite entre negocio y ética ya que se trata de atención en salud para animales de compañía que tiene un vínculo emocional con un ser humano.

Innovación: poner a disposición herramientas tecnológicas que aseguren el bienestar de los pacientes y la satisfacción total de los dueños.

Compromiso social: proponer dentro del modelo de negocio un plan de responsabilidad social empresarial usando las instalaciones físicas o las plataformas tecnológicas que se tengan a disposición.

Excelencia: mantener en cada uno de los empleados los compromisos en función de la satisfacción del cliente y sus mascotas.

Responsabilidad social: debe ser un eje primordial en el nuevo modelo de negocio debido a la importancia que ha tomado este aspecto en la elección de los clientes.

En la tabla 15 se exponen los cambios que se deberán realizar en temas de infraestructura física

Tabla 15.

Infraestructura física

Variable	Infraestructura física					
Estrategia	Tener locales propios adecuados para lograr una alta especialización					
Objetivo	Poder ofrecer comodidad a los clientes, tener el grado de especialización que el mercado demanda y lograr un alto grado de diferenciación.					
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr tener por lo menos tres almacenes satélites en diferentes partes de la ciudad, solucionando los problemas que se podrían generar por los planes de movilidad para el centro que tiene la administración del municipio. • Generar los espacios físicos para adicionar servicios de diagnóstico clínico, hospitalización, cirugía, peluquería y guardería. 					
Proyecto	Plan	Programa	Actividades y acciones	Responsable	Duración	Presupuesto
Compra y/o adecuación de locales	Planeación de la financiación Contratación de asesoría externa en mercadeo	Se hará una cofinanciación entre recurso propios y una entidad bancaria	En estos momentos ya se cuenta con un local propio, falta definir ubicación de los otros puntos de venta de acuerdo a la demanda del mercado	Propietarios	Fase inicial adecuación primer local nuevo y locales actuales año 2020 y en el mediano plazo las demás instalaciones	Está con compra de predio alrededor de 300 millones de pesos por local

Elaboración propia

Dentro de plan estratégico se deberá hacer inversiones en infraestructura tecnológica para mejorar el servicio al cliente como se explica en la tabla 16.

Tabla 16.

Infraestructura tecnológica servicio al cliente

Variable	Alto conocimiento del cliente, Identificación personalizada de la mascota, Especialización en el servicio					
Estrategia	Tener software de gestión del cliente					
Objetivo	Poder tener estadísticas de compras e historias clínicas					
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiparse a la compra por fecha, cumpleaños de mascotas • Identificación del cliente en línea cuando se comunica con los almacenes. 					
Proyecto	Plan	Programa	Actividades y acciones	Responsable	Duración	Presupuesto
Compra de sistemas y equipo médicos especializados	Asesoría externa en sistemas de computo	Adquisición de: Telefonía IP Modulo CRM Diseño de plan de redes sociales Diseño página Web	Crear un puesto de trabajo adicional exclusivamente para el manejo del servicio y la gestión al cliente	Propietarios	Fase inicial 20020	15 millones de pesos

Elaboración propia

Los cambios en tecnología e infraestructura física para el servicio clínico y de diagnóstico se explican en la tabla 17

Tabla 17.

Infraestructura tecnológica y física servicio clínico veterinario

Variable	Alta especialización y confianza en la calidad del servicio
----------	---

Estrategia	Tener tecnología de punta en servicios clínicos y de diagnóstico					
Objetivo	Poder generar diferenciación y fidelización de clientes.					
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Generar seguridad en los diagnósticos y tratamientos médicos • Generar una gran diferenciación y reconocimiento en el mercado 					
Proyecto	Plan	Programa	Actividades y acciones	Responsable	Duración	Presupuesto
Compra de software	Asesoría externa en veterinaria	Adquisición de: Laboratorio Equipo de rayos X Ecógrafo Instrumental veterinario Equipos de quirófano Adecuaciones de hospitalización	Contratar consultoría	Propietarios	Fase inicial 20020	20 millones de pesos

Elaboración propia

Como un paso fundamental dentro del engranaje de un nuevo modelo de negocio está la cultura corporativa que para los almacenes agropecuarios El Toro se exponen en la tabla 18

Tabla 18.

Nueva cultura corporativa

Variable	Nueva cultura corporativa, cambios en la tendencia de consumo, confianza en la calidad del servicio					
Estrategia	Crear un cultura de servicio al cliente que este a la altura de lo que el mercado está requiriendo					
Objetivo	Generar confianza en la calidad del servicio que se presta					
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr cambiar el modelo de negocio actual • Alargar la vida de la empresa en el mediano plazo • Generar capacitaciones permanentes al personal 					
Proyecto	Plan	Programa	Actividades y	Responsable	Duración	Presupuesto

			acciones			
Cambio de cultura corporativa	Asesoría externa en diseño organizacional	Diseño de nuevo modelo organizacional	Diseño	Propietarios	Fase inicial 20020	5 millones de pesos
		Departamento de inteligencia competitiva	Capacitación			
		Capacitación en inteligencia colectiva para buscar solución a problemas que se pueden presentar	Implementación			
			Evaluación			
			Retroalimentación			

Elaboración propia

Conclusiones

La presente investigación permitió a través de la encuesta a clientes un diagnóstico competitivo de los almacenes agropecuarios El Toro donde se evidenciaron aspectos como la preferencia del cliente por su ubicación y precios, lo que más compran son medicamentos y concentrados, no existe mucha demanda de servicios de salud veterinarios debido a que no se cuenta con la infraestructura necesaria, y es precisamente en este aspecto y según el análisis de tendencias y estado de arte donde se fundamenta la nueva vocación comercial de este tipo de negocios, los clientes también consideraron que los almacenes se encuentran actualizados en productos de acuerdo a la demanda actual y tienen buen concepto sobre implementar programas de responsabilidad social dentro de los cuales se puede mencionar: Ayuda a centro de bienestar animal, planes de adopción de mascotas, también manifestaron que se debería ofrecer servicio de peluquería, diagnóstico clínico, hospitalización, guardería y servicio de peluquería.

Por otra parte se realizó una encuesta a experto cuyas preguntas se formularon con base en el estado de arte y las tendencias en el campo de los productos y servicios para mascotas que arrojó como resultado 24 variables las cuales fueron sometidas a una calificación de acuerdo a su dependencia e influencia en la matriz MicMac, que dio como resultado ocho variables estratégicas dentro de las cuales están: Cambios en la tendencia de consumo, alto conocimiento del cliente, identificación personalizada de la mascotas, especialización en el servicio, nueva cultura corporativa, alta especialización, páginas Web y Confianza en la calidad del servicio, con dichas variables y usando la teoría de ejes de Peter Schwartz se propuso el escenario apuesta denominado “Somos los reyes del mercado de mascotas en Palmira Valle”.

La empresa objeto de esta investigación deberá replantear su modelo de negocio actual para alinear los objetivos de la compañía con uno nuevo que tenga a su cliente: propietario-mascota como uno solo y busque la satisfacción total con métodos e infraestructura física innovadora,

con tecnología de punta en la atención clínica y servicio al cliente, es decir diseñar una nueva estructura que les permita generar una nueva cultura organizacional buscando la calidad total generando ventajas competitivas y comparativas que contribuyan a generar riqueza y bienestar para todos los grupos de interés que actúan con los almacenes El Toro, de este modo a través de la planeación prospectiva y estratégica se podrá disminuir los riesgos operacionales y de mercado contribuyendo a alargar la vida de la empresa y seguir teniendo la posición privilegiada que hasta ahora se ha tenido.

Recomendaciones

Se recomienda a la administración de los almacenes agropecuarios El Toro buscar siempre un balance entre las estrategias propuestas y el modelo organizacional, para lograr los objetivos del escenario apuesta “somos los reyes del mercado de mascotas en Palmira”, estos esfuerzos garantizaran un óptimo desempeño comercial dando como resultado una posición líder en este segmento de mercado, que en la actualidad tiene un alto crecimiento y rentabilidad.

Como en todo plan existen riesgos por eso es indispensable la evaluación periódica, crear redes de inteligencia colectiva que incentiven el sentido de pertenencia y empoderamiento del personal, para poder corregir las metas propuestas en un periodo de tiempo, es indispensable para esta compañía generar una socialización con todos los grupos de interés para generar sinergias enfocadas en el escenario apuesta.

Las inversiones en plata física, tecnología, talento humano se deben alinear siempre con el objetivo de alcanzar la satisfacción total del cliente.

Referencias Bibliográficas

- Ackoff , R. (1973). *Méthodes de planification dans l'entreprise*,. Francia, Paris: Les Editions d'organisation.
- Aguirre, S. (22 de 03 de 2019). Proyecciones del mercado para mascotas 2019 . *PetIndustry magazine*. Colombia: Recuperado de <http://petindustry.co/gerencia/proyecciones-del-mercado-para-mascotas-2019/>.
- Albarracín , E., Erazo, S., & Contreras, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas Colombianas. . *Estudios gerenciales*, (30), 355-364. Recuperado de <https://read>.
- Asocaña. (2019). *El Sector Azucarero Colombiano en la actualidad*. Obtenido de Recuperado de <https://www.asocana.org/publico/info.aspx?Cid=215>
- Astaiza, J., Benavides, C., Muñoz, G., & Mora, M. (2016). Principales hábitos de medicación por los propietarios de caninos que acuden a consulta veterinaria en Pasto, Nariño, Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Químico-Farmacéuticas*, 45.
- Berger. (1995). Fundador de la prospectiva. *Etapas de la prospective*.
- Botero, T. (2009). Tenencia responsable de mascotas. *Revista Colombiana de ciencia animal*, 2, (2), 12., Recuperado de <file:///C:/Users/JOSEDA~1/AppData/Local/Temp/167-168-1-PB.pdf>.
- Cuevas, M. (2013). Origende las pymes en Colombia, . *Revista de investigación*, V6 (2), 217-225, Recuperado de <https://revistas.uamerica.edu.co/index.php/rinv/article/view/155/150>.
- DANE. (2016). *Comercio interno*. Obtenido de www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno

- De la Rosa, S., & Blanco, C. (2018). Comportamiento de compra del consumidor de productos para mascotas en Latinoamérica. *Tesis de magister en mercadeo*. Barranquilla, Colombia: Universidad Autónoma del Caribe, repositorio.uac.edu. Obtenido de Tesis de magister en mercadeo.Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla D.E, Colombia.: repositorio.uac.edu
- Dinero. (2018). Las familias colombianas tienen más mascotas y menos hijos. *Dinero*.
- El Tiempo. (01 de 10 de 2012). *Más personas en el mundo siguen asegurando sus mascotas*. Obtenido de Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-65683>
- Gaviria, J. (2016). Alimentación general y especializada para mascotas en una empresa productora de alimentos balanceados para animales. Caldas-Antioquia, Colombia: Corporación Universitaria Lasallista, Ciencias Agropecuarias, Zootecnia.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Obtenido de Recuperado de <file:///D:/universidad%206%20semestre/maestria%206%20semestre/tesis%20grado/caja-herramientas-2007.pdf>
- Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Obtenido de Recuperado de <http://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>
- Gómez, L., Atehortua, C., & Orozco, S. (2010). La influencia de las mascotas en la vida humana. *Revista colombiana de ciencias pecuarias*. Colombia.
- Gutiérrez, L. (11 de 06 de 2018). *Luciérnaga informativa.com*. Obtenido de ¡Entérate! como medicina tradicional china en mascotas es un complemento.: Recuperado de <https://www.luciernagainformativa.com/salud-y-vida/la-medicina-tradicional-china-en->

mascotas-

- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. . Obtenido de Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Jouvenel, B. (1964). iniciadores en Francia y en el mundo de la reflexión de prospectiva. *Sur la méthode prospective: un bref guide méthodologique*, *Futuribles*, n° 179,. Francia.
- Lane, A. (2015). *Shopify. Tendencia de las tiendas para mascotas en el comercio electrónico*. . Obtenido de Recuperado de <https://es.shopify.com/blog/17997336-tendencia-de-las-tiendas-para-mascotas-en-el-comercio-electronico>
- ley 746. (19 de 07 de 2002). Ley 746 de julio 19 de 2002,. *por la cual se regula la tenencia y registro de perros*. Colombia.
- Martin, j. (18 de 11 de 2013). Euromonitor analiza el sector de mascotas. *Garden Magazine*. <https://gardenmagazine.es/articulos-noticias/mascotas/9944/euromonitor-analiza-el-sector-de-mascotas/>.
- Mercawice. (2015). Mercawise S DE RL DE CV. *Estudio de mercado sobre clínicas veterinarias*. México, D.F.: www.mercawise.com/estudios-de-mercado-en-mexico.
- Mojica, F. (2008). *Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Perdomo, N., & Millán, J. (2016). *Nevada canina. 1 - 34*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/>
- Pinto, M., & Garzón, C. (2017). *Prácticas de consumo y estilos de vida en tiendas especializadas para mascotas “Pet Shops”, en hombres y mujeres de 18-40 años, de nivel socioeconómico 4 y 5 de las localidades de Suba y Chapinero de Bogotá*. Bogotá, F. d.

- Mercadeo, Ed.: Universidad Santo Tomas. Obtenido de <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/3032>.
- Porter , M. (1999). *L'avantage concurrentiel*, Dunod, coll. .
- Ramirez, J., & Gochicoa, E. (2012). *Imagen corporativa: ventaja competitiva para las organizaciones PYME. IIESCA*. Obtenido de Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/imagen2010-1.pdf>
- Ramos, J. (2018). *Soy un perro.com*. . Obtenido de Beneficios de la alimentación natural BARF: Recuperado de <https://soyunperro.com/beneficios-de-la-dieta-barf-comida/>
- Ríos, M. (2016). *Las apps para mascotas, la nueva revolución tecnológica*. Obtenido de Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/innovacion/20160711/403102302635/apps-mascotas.html>
- Ruiz et al. (2011). *Family Pet - Supermercado para Mascotas*. Pontificia Universidad Católica del Perú.: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio /handle/123456789/1362>.
- Sastre, B. (2013). *8 herramientas de Atención al Cliente 2.0 y 4 necesidades que te deben resolver*. Obtenido de Sociallancer.: Recuperado de <http://www.socialancer.com/herramientas-de-atencion-al-cliente-funciones/>
- Schettini, F. (2017). *Plan de marketing estratégico y operativo para la Clínica Veterinaria Groom Room*. Obtenido de Universidad ESAN: Recuperado de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1053/2017_MAM_15-2_05_T.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Segura Chaupis, A. (2018). *Diseño interior para un local comercial especializado en alimentos, suministros y servicios integrales para mascotas en Surco*. . Perú: Universidad Peruana de

Ciencias.

Sierra, J. (2019). *¿Dónde divertirse con tus mascotas en Medellín?* Obtenido de Go City Events:

Recuperado de <https://www.enmedellin.co/donde-divertirse-con-tus-mascotas-en-medellin/>

Schwartz, P. (1996). *The art of the long view*. Recuperado el 12 de Agosto de 2019, de http://www.ethicaladvisor.com/pdf/books/THE_ART_OF_THE_LONG_VIEW.pdf

Schwartz, M. (2014) *Prospectiva estratégica*. recuperado de <https://prospectivaestrategicajairoperea.blogspot.com/2014/10/metodo-de-schwartz.html>

Tavera, j. (18 de 11 de 2015). *Expansión*. Grupo cinco. 5 tendencias de marketing para 2016. .

Recuperado de <https://expansion.mx/emprendedores/2015/11/17/5-tendencias-de-marketing-para-2016>.

Teinspira . (2017). *Ideas de negocios innovadores para mascotas*. . Obtenido de Digital marketing branding:

https://www.teinspira.com/ideas_de_negocio_innovadoras_para_mascotas/#

Terrones, F. (2018). *Factores de éxito de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo*, .

Tesis de Maestría. Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, .

Anexos

Anexo No. 1. Encuesta a expertos

Objetivo: identificar las variables claves que afectan el desempeño y futuro de los almacenes agropecuarios El Toro, en la venta de productos y servicios para mascotas, además de identificar las variables más importantes a tener en cuenta en la realización de mejoras a la empresa, para la construcción de un plan estratégico a mediano plazo. En la presente investigación se aplicó un cuestionario de 10 preguntas que incluyeron aspectos como: tendencias de consumo, aspectos técnicos tecnológicos, culturales y de servicio.

Los datos que se usaron en el estudio tienen en cuenta la ley 1581 de 2012, para lo cual se requiere consentimiento previo, expreso informado, además de ser exclusivos para la presente investigación, el modelo de la encuesta se encuentra a continuación.

1- La relación actual entre las personas y algunos animales ha sido humanizada, por lo tanto los servicios para este tipo de mascotas de compañía deben tener según su criterio en orden de importancia los siguientes elementos:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Alta Especialización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alto Conocimiento del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificación personalizada de la mascota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicios integrados salud, clínicos y productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2- La tenencia de mascota es una opción animalista muy antigua que va en aumento en el mundo moderno según su criterio por:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terapia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conciencia (protección)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3- Al momento de seleccionar un establecimiento de servicios para mascotas, el valor agregado que tiene en cuenta en orden de importancia según su criterio será:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Tecnología de punta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación en el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética en el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialización en el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad en las instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4- Al momento de seleccionar productos y/o servicios para su mascota, usted prefiere en orden de importancia según su criterio elegir:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Lo natural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lo tradicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos alternativos de salud y alimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concentrados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5- Dentro de las variables a tener en un nuevo modelo de negocio que ofrezca servicios especializados para mascotas usted valora en orden de importancia:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Nueva cultura corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambios demográficos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambios en las tendencias de consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confort y seguridad en las instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6- Las siguientes alternativas le permitirán evaluar una mejor experiencia de servicio, califíquelas de acuerdo al orden de importancia que le daría a cada una antes de acceder a cada una de ellas.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Obsequios por fidelización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos al público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rifas y concursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descuentos monetarios en los servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7- Dentro de las características locativas que debe tener un establecimiento especializado en productos y servicios para mascotas se deben tener en cuenta los siguientes factores que usted evaluará según su criterio:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Movilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamaño de las instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8- La responsabilidad social empresarial en un establecimiento especializado en atención a mascotas según su criterio debe ser enfocada en:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Manejo medio ambiental de desechos de sus procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campañas sobre adopción de mascotas y/o tenencia responsable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayuda centros de bienestar animal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9- La imagen corporativa, tiene en cuenta las siguientes variables, califícelas de acuerdo al nivel de importancia que les da al momento de solicitar servicios para mascotas en un nuevo modelo de negocio:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Confianza en la calidad del servicio ofrecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad dentro y fuera del negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posicionamiento y prestigio del negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El precio de los servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantía post venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10- Las siguientes alternativas de comunicación le permiten estar informado de las novedades ofrecidas por el establecimiento de servicios para mascotas, valorelas de acuerdo al orden de importancia con que estas llegan a usted de manera efectiva:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paginas web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios impresos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Directamente en el establecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vía telefónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En eventos al público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo No. 2. Consulta a clientes

Objetivo: Evaluar la percepción que tienen los clientes, sobre los productos y servicios en mascotas que ofrecen los almacenes agropecuarios El Toro, se practicó una encuesta de 7 preguntas, de forma personal en la modalidad de entrevista, teniendo en cuenta la ley 1581 de 2012, para lo cual se requiere consentimiento previo, expreso informado y son exclusivos para la presente investigación, las preguntas se encuentran expuestas a continuación:

1- Usted es cliente de los almacenes agropecuarios El Toro debido a:

	Tolamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acue...	En desacuerdo
ubicacion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad en producto...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2- Usted es cliente de los almacenes agropecuarios El Toro en:

	Tolamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acue...	En desacuerdo
Servicios veterinarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concentrados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medicamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Articulos para masco...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3- Debido a la alta especialización que exige el mercado de artículos y servicios para mascotas considera que en esta área los almacenes agropecuarios El Toro están:

	Tolamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acue...	En desacuerdo
Actualizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le es indiferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desactualizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4- Prefiere que la ubicación dentro de la ciudad para un servicio especializado en mascotas sea en la zona:

	Tolamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acue...	En desacuerdo
Centro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Residencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le es indiferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferente al Centro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5- Como cliente de almacenes El Toro prefiere que la atención sea:

	Tolamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Telefonica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persoanal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6- La Responsabilidad Social Empresarial es uno de los aspectos que influyen en la preferencia del cliente hacia un establecimiento comercial, como califica los siguientes planes que implementaran los almacenes El toro en esta esta área:

	Tolamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Busqueda de mascotas perdidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plan de adopcion de mascotas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campañas en barrios sobre tenencia responsable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7- Que servicios adicionales considera que debería tener los almacenes agropecuarios El Toro:

	Tolamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Peluqueria canina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guardería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adiestramiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de diagnostico clinico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hospitalizacion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>