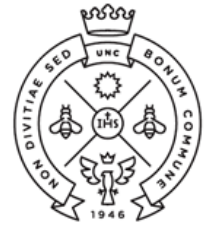




Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Ciencias Económicas



Licenciatura en Administración
Orientación Dirección General
Trabajo Final

**Plan Estratégico para una empresa del sector
mascotas de la ciudad de Córdoba**

Alumna: MARINO, María Florencia
Coordinadora: Dra. Castellano Nélida
Directora: Mgter. García Siria Miriam

Córdoba, 21 de Mayo de 2015



Plan Estratégico para una empresa del sector mascotas de la ciudad de Córdoba by Marino, María Soledad is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1- DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Agradezco la realización del presente Trabajo Final a los profesores de la materia Seminario de Aplicación, por su dedicación y compromiso; a la profesora Natacha Beltrán por su predisposición; y a mi familia, a mi novio y amigos por el apoyo y confianza durante todo el proceso.

Especialmente agradezco al dueño del emprendimiento sobre el que llevé a cabo el estudio, por abrir las puertas de su negocio y compartir la información que le fuera solicitada a los fines académicos.

2- ÍNDICE GENERAL

1- Dedicatoria y agradecimientos	I
2- índice general	I
3- Resumen del Trabajo Final	II
4- Introducción	1
5- Problema	1
6- Objetivos	2
6.1- Objetivo general	2
6.2- Objetivos específicos	2
7- Metodología	2
8- Marco Teórico	4
9- Relevamiento y diagnóstico	5
9.1- Análisis externo	6
9.1.1- Introducción análisis PESTEL	7
9.1.2- Características dominantes del sector mascotas	9
9.1.3- Factores claves del éxito en el sector	12
9.1.4- Modelo de las cinco fuerzas competitivas	12
9.2- Análisis interno	16
9.2.1. Aproximación a matriz producto mercado	16
9.2.2- Ciclo de vida de la organización	18
9.2.3- Matriz FODA	20
9.3- Diagnóstico	21
9.4- Orientación estratégica	24
9.4.1- Estrategia actual	24
9.4.2- Estrategia sugerida	26
9.4.2.1- Estrategia corporativa	26
9.4.2.2- Estrategia de Unidad de Negocios	28
9.4.2.3- Aproximación a estrat. funcionales	29
10- Conclusiones del Trabajo Final y recomendaciones	31
11- Bibliografía	32
12- Anexos	36
13- Glosario de palabras	38

3- RESUMEN DEL TRABAJO FINAL

A lo largo del presente Trabajo Final se ha desarrollado un plan estratégico para el emprendimiento Caninos, una organización dedicada a la atención de mascotas brindando servicios de adiestramiento, guardería y peluquería canina en la ciudad de Córdoba.

A solo poco más de un año desde su inicio de actividades, Caninos observa resultados positivos en su actividad económica y ve aumentar satisfactoriamente su nivel de demanda. La situación es aún mejor si se considera que el mercado en crecimiento, en el cual se desenvuelve, le brinda grandes oportunidades, que no puede descuidar si su intención es alcanzar el éxito en el sector.

No obstante el gran esfuerzo para concretar la idea de negocio y abrir las puertas del emprendimiento, las tareas diarias y operativas parecen haberse impuesto por sobre las relacionadas a la planificación y la estrategia, siendo estas últimas tan necesarias como las primeras para una buena gestión. Como consecuencia de esto, corre riesgo el futuro del emprendimiento.

Bajo la modalidad de intervención profesional y en términos generales, se propone continuar con la estrategia actual de caninos de diversificación relacionada y profundizarla para tener mejores resultados, ampliando la cantidad de unidades de negocios, entre otras propuestas. Al mismo tiempo se recomienda desarrollar e implementar una estrategia de alianzas de colaboración para ampliar las oportunidades de negocio y brindar una oferta completa de servicios que permita llevar a cabo la misión de la organización.

4- INTRODUCCIÓN

La revista Science publicó en abril de 2015, un informe realizado en Japón que determina que durante la mirada entre los perros y sus dueños aumentan los niveles de “oxitocina” u “hormona del cariño”. Este mismo mecanismo se activa cuando ocurre un contacto visual entre madres humanas y sus bebés (Viano, L., 2015).

Este estudio parece marcar la clave del siglo 21 en la relación con los canes. Estos animales, que ya ostentaban el título del mejor amigo del hombre, hoy han pasado a considerarse prácticamente un integrante más de la familia humana.

Conjuntamente con el lugar afectivo que se ganaban en la sociedad, los empresarios desarrollaron un completo mercado para atender a estas mascotas con necesidades cada vez más similares al de las personas. Entre los productos y servicios que se han creado para estos animales se encuentran tiendas de ropa, empresas multinacionales dedicadas a la fabricación de alimento balanceado, spa y hasta hoteles caninos.

Las tendencias globales indican que este fenómeno no pretende desacelerar su ritmo de crecimiento, por el contrario, aumenta la demanda de dueños interesados en el bienestar de su mascota y se multiplican las ofertas de productos y servicios destinados a satisfacerlos (Delgado A 2014).

Quienes encabezan las organizaciones en este rubro no deben perder de vista este panorama para definir sus modelos de negocios de manera tal que acompañen el crecimiento del sector. Estos dirigentes tienen el desafío de diseñar estrategias ambiciosas y creativas, que puedan ofrecer propuestas sólidas e innovadoras para un sector que trabaja con la particular relación entre una mascota y su dueño.

5- PROBLEMA

Caninos es una organización dedicada a la atención de animales domésticos, principalmente perros. Comenzó su actividad en el año 1996, de manera informal, y actualmente, brinda servicios de adiestramiento, pensionado y peluquería canina, en un establecimiento ubicado en la zona sur de la ciudad de Córdoba. El espíritu emprendedor de su dueño y su pasión por los animales se conjugan en un modelo de negocio que busca la satisfacción del cliente a través de la calidad.

Aunque el emprendimiento ha evolucionado de manera favorable y los resultados que arroja son satisfactorios para su dueño, la organización no aprovecha todo su potencial debido a que no existe una estrategia definida a largo plazo que oriente las actividades del negocio para alcanzar los objetivos esperados.

Esta falta de planificación y de políticas que sirvan de guía para la toma de decisiones trae aparejado consecuencias como la mala asignación de recursos, la subutilización de la capacidad instalada y la pérdida de oportunidades de negocio valiosas para la organización.

Por tales motivos, y contemplando el contexto en el cual la organización lleva a cabo sus actividades, el presente Trabajo Final se propone dar respuesta al siguiente problema:

¿Cuál es el plan estratégico que debe desarrollarse para la empresa Caninos a fin que pueda desenvolverse con éxito en el mercado de mascotas de la ciudad de Córdoba?

6- OBJETIVOS

6.1- Objetivo general: Desarrollar un Plan Estratégico en la empresa Caninos para mejorar la competitividad del negocio y desenvolverse con éxito en el sector mascotas de la ciudad de Córdoba.

6.2- Objetivos específicos:

- Desarrollar las principales variables del análisis PESTEL presentes en el sector mascotas.
- Describir las características dominantes del sector mascotas.
- Describir los Factores Claves de éxito para el sector mascotas.
- Evaluar las Fuerzas Competitivas, desarrolladas por Michael Porter, para el sector mascotas.
- Construir una Matriz BCG para la organización
- Determinar en qué momento del Ciclo de Vida de la organización se encuentra la empresa.
- Realizar un análisis FODA para la empresa.
- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual y problemas relevados de la empresa.
- Formular una estrategia adecuada
- Desarrollar pautas para la implementación de la estrategia propuesta.

7- METODOLOGIA

El Trabajo Final a desarrollar en la materia Seminario de Aplicación consiste en la elaboración de un Plan Estratégico para una empresa del sector mascotas de la ciudad

de Córdoba. Para la realización del mismo se optó por la modalidad de Intervención Profesional, por considerarla la más adecuada ya que, entre otras cosas, se conoce el problema y se pretende ofrecer una única propuesta de solución.

Respecto a la información necesaria para llevar a cabo el Trabajo Final, se recurrió a fuentes primarias de información tales como: entrevistas con profesionales del área, con el dueño del emprendimiento y principal competidor. La información secundaria se centró principalmente en artículos de diarios de noticias, documentos y notas oficiales de instituciones públicas y privadas vinculadas con el sector.

Las entrevistas realizadas a los informantes claves especialistas en la temática fueron del tipo abiertas con 15 preguntas acerca de cantidad de competidores, características del sector, evolución del mercado, factores claves del éxito, necesidades de los clientes, servicios requeridos por ellos y tendencias en el rubro mascotas.

Al titular de caninos se le realizaron 5 entrevistas con preguntas abiertas referidas al sector, características de la demanda, de los competidores, de los clientes y de su empresa. También se incluyeron preguntas sobre la capacidad actual de las instalaciones, la evolución del negocio en términos de niveles de venta y su relación con los proveedores.

Se entrevistó al principal competidor de Caninos, que cuenta con similares volúmenes de venta y espacio físico, en temáticas vinculadas con el comportamiento de la demanda del sector, el nivel de actividad que trabaja la organización y el servicio que ofrece. En este caso se utilizaron entrevistas semi estructuradas.

Además de éstas, se consultaron artículos de páginas web con comentarios y análisis de artículos periodísticos, noticias e informes oficiales de organismos públicos.

En primer lugar se indagó en diarios locales, nacionales e internacionales que abordan distintas temáticas, para, a partir de allí, identificar fuentes secundarias especialistas.

El ministerio de industria de la nación, a través de su página web permitió acceder a notas y links relacionados de instituciones privadas, como la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal.

Es importante mencionar el interés que demostraron los miembros de la organización en el Trabajo Final por considerarlo una herramienta de gran utilidad para la gestión del emprendimiento, presentándose muy predispuestos a ofrecer la información que fuera requerida a los fines académicos.

8- MARCO TEORICO

Los autores Thompson, A., Strickland, A. y Gamble J. (2008) definen la estrategia de una compañía como el plan de acción de los encargados de la administración, para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Se trata del “cómo” e implica un compromiso con un conjunto de medidas para hacer crecer la organización y competir con éxito, entre otras. Podemos resumirla como un plan o patrón, que no solo integra las principales metas y políticas de una organización, sino que a la vez establece una secuencia coherente de acciones a realizar.

El proceso administrativo de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas. Las mismas son: desarrollar una visión estratégica, y misión de la organización; establecer objetivos y utilizarlos para medir el desempeño y progreso de la empresa; elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos; aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz; y por último evaluar el desempeño y llevar a cabo medidas correctivas cuando fuera necesario. (Thompson, A., Strickland, A. y Gamble J., 2008)

Para la elaboración de la estrategia empresarial, es necesario llevar a cabo un análisis del ambiente externo que rodea a la organización. El mismo pretende detectar las características del entorno, la competitividad del sector, las fuerzas que operan en él, entre otras, para así determinar la situación de la industria y la posición de la empresa en él.

Estos mismos autores mencionan las herramientas que se utilizarán para la realización del análisis externo, entre las que se encuentran las fuerzas competitivas desarrolladas por Michael Porter. Este modelo define cinco fuerzas que operan en el entorno de una organización y tienen la capacidad de influir sobre la competencia. (Mintzberg, H., 2007) Las presiones que ejerzan cada una de estas fuerzas determinarán la competitividad y rentabilidad del sector.

Para complementar dicho análisis, la bibliografía propone, entre otros, el estudio de las variables Políticas, Económicas, Socioculturales, Tecnológicas y Ecológicas y Legales, de las características dominantes del sector en el que opera la empresa, y de los principales factores claves para el futuro éxito competitivo. Estas últimas, debido a su propia naturaleza, son tan importantes para un desempeño favorable que todas las empresas de la industria deben poner gran atención a ellos para no quedar rezagados.

Tan importante como analizar características del entorno, es valorar las circunstancias internas y la competitividad propia de una organización, por lo que Thompson, A. et al.

(2008) describen un conjunto de herramientas analíticas para evaluar la capacidad de los recursos organizacionales y la fortaleza competitiva de una empresa respecto a sus rivales. Entre ellas se encuentran el análisis FODA, el ciclo de vida de la organización y la matriz producto mercado.

Mediante el análisis FODA se evalúan las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades comerciales y amenazas externas de su bienestar futuro. El ciclo de vida de la organización permite pensar el cambio organizacional a partir de la idea de organizaciones que nacen, crecen, envejecen y con el tiempo mueren, si no se modernizan. Permite analizar como la estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen un patrón bastante predecible a lo largo de las etapas del ciclo de vida (Daft, R., 2011). Por último, la matriz producto mercado aborda la cuestión de cómo adjudicar fondos a los distintos negocios de una compañía diversificada (Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., 2007). Estas tres herramientas desarrolladas en profundidad, permitirán elaborar un diagnóstico completo de la situación organizacional, necesario para el planteamiento de una estrategia adecuada a tal realidad.

Al momento de definir la estrategia se decide entre las cinco estrategias genéricas desarrolladas por Michael Porter: estrategia de liderazgo en costos, de diferenciación, enfoque en costos, enfoque en diferenciación y estrategia de proveedor de mejores costos.

La elección de alguna de estas estrategias para cada unidad de negocio de una empresa, se lleva a cabo teniendo en cuenta la ventaja competitiva que ostenta la organización, gracias al esfuerzo que dedican en crear un valor superior para sus clientes. Esta estrategia se aplica a un modelo de negocio que deberá ser definido teniendo en cuenta el concepto de migración de valor para que la organización sea capaz de captar, con su estrategia, el valor que se desplaza de un modelo de negocio a otro cuando cambian las prioridades de los clientes (Slywotzky, A. y Morrison, D., 1996).

9- RELEVAMIENTO Y DIAGNOSTICO

Caninos es un emprendimiento dedicado al cuidado y atención de mascotas. Inició sus actividades a comienzos del año 2014 y actualmente presta servicios de Adiestramiento, Pensionado y Peluquería canina en un predio de 5000 mts² ubicado en zona sur de la ciudad de Córdoba.

Su fundador es entrenador de la raza de perros rottweiler y un apasionado por los animales en general. Se desempeña en el sector desde 1996 y concretó el proyecto Caninos luego de seis años de una cuidadosa planificación. Hoy trabaja junto a un equipo de cinco personas y dos familiares que colaboran permanentemente con el negocio.

Se ha definido su misión de la siguiente manera: “somos un equipo de trabajo con experiencia, comprometidos con el bienestar integral de su mascota. Brindamos una oferta completa para el cuidado y atención del animal, basados en la enseñanza, el acompañamiento y el entretenimiento. Privilegiamos la calidad en la prestación de servicios y ofrecemos atención personalizada y asesoramiento para que dueño y mascota disfruten mutuamente”.

La visión del emprendimiento implica: “ser el principal referente de animales caninos en la ciudad de Córdoba, posicionándose, en el mediano plazo, como un centro integral dedicado a la mascota y su familia”.

Esta última fue definida de manera amplia para no limitar las oportunidades de crecimiento en los distintos negocios que pudieran contribuir a cumplir los objetivos planteados.

Los objetivos organizacionales son:

- Incrementar la participación en el mercado en el plazo de cinco años.
- Garantizar la calidad de los servicios mediante la profesionalización de los miembros de la organización y la excelencia de los insumos que se utilizan.
- Aumentar la cantidad de servicios brindados en el largo plazo.

En cuanto a los valores que Caninos ha definido como fundamentales para desempeñar sus actividades se encuentran el respeto y pasión por los animales, el compromiso con el trabajo, el enfoque basado en el cliente y la mejora continua.

Si bien la organización cuenta actualmente con tres unidades de negocio, el análisis externo se realiza principalmente sobre la unidad de guardería canina, debido a que es la más representativa del emprendimiento en general y la más importante en términos económicos.

9.1- Análisis Externo

Para definir y analizar la estrategia de una Organización es indispensable estudiar el entorno en el que opera la misma. En el presente Trabajo Final, el ambiente externo que

rodea al emprendimiento Caninos lo constituye el sector mascotas, y para su análisis se realiza una introducción al análisis PESTEL, se describirán las características dominantes del sector, los factores claves de éxito en el mismo, y por último el modelo de las cinco fuerzas competitivas creado por el economista y profesor Michael Porter.

9.1.1- Introducción al análisis PESTEL

Se realizará una introducción al análisis PESTEL desarrollando aquellas variables del entorno general que son relevantes para el rubro guarderías caninas del sector mascotas.

Dentro de las **variables políticas** se encuentra el interés del actual gobierno en aumentar y ordenar los feriados para fomentar el turismo interno. En el año 2010, el poder Ejecutivo elevaba al congreso un proyecto de ley de ordenamiento de feriados, pretendiendo elevar a quince los días no laborables (Comercio y Justicia, 2010). Actualmente son diecisiete los días feriados, y existen cuatro fines de semana extra largos, de cuatro días cada uno (Redacción La Voz del Interior, 2015).

La intención de generar un mayor movimiento turístico en el país tiene un importante impacto sobre las guarderías caninas debido a que su actividad presenta picos de demanda coincidentes con los períodos de vacaciones en donde las familias dejan sus hogares en busca de descanso.

Con estas modificaciones, las propuestas de viajes se extienden durante todo el año, no solo en las temporadas diciembre/enero y junio/julio, representando para los pensionados caninos un incremento potencial de su nivel de demanda, y favoreciendo un nivel de actividad más parejo que permite reducir la estacionalidad de la actividad.

Por otro lado, el Ministerio de Industria de la Nación ha llevado a cabo desde año 2003 políticas destinadas a impulsar sectores que componen la cadena industrial a través del financiamiento blando. Reconociendo al sector de alimento balanceado para animales como un segmento en crecimiento y altamente rentable, se organizó en octubre de 2014 una jornada de capacitación destinada a las empresas de nutrición animal y se presentaron herramientas de incentivo, entre las que se destacan los Programas de Asistencia Financiera para PYMES, el FONDEAR y el Fondo Tecnológico Argentino (Ministerio de Industria de la Nación, 2014).

Si bien estas medidas no impactan de manera directa sobre la actividad de las guarderías caninas, se puede observar que el gobierno tiene su mirada puesta en el sector mascotas y apunta al desarrollo del mismo. Esto representa futuras

oportunidades para los empresarios del rubro, por ejemplo, para la obtención de créditos.

Si nos referimos a las **variables socioculturales** es importante analizar que a diferencia de otros, este sector presenta la particular relación que se crea entre las personas y sus mascotas.

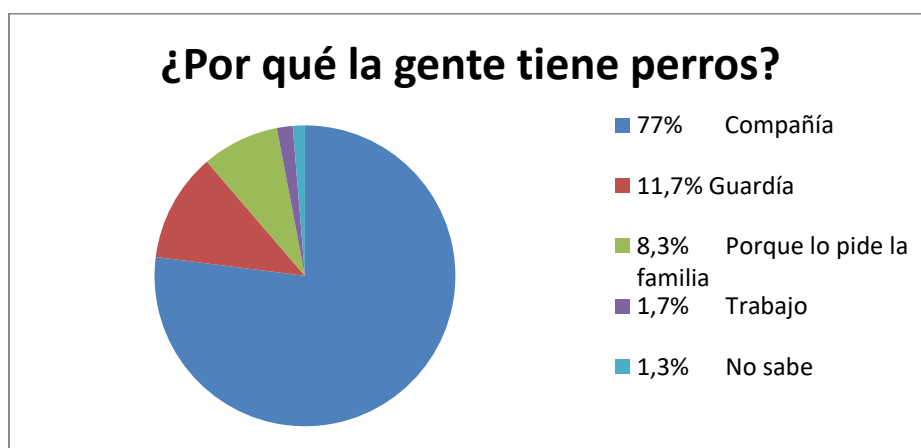
Si bien las razones por las cuales un individuo tiene un animal son tan diversas como las necesidades individuales y las personalidades, en muchos casos el vínculo emocional entre el dueño y su mascota llena el deseo de comprarles lo "mejor". Según datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Mascotas, en más del 30% de los casos las mascotas se consideran como un integrante más de la familia (Cámara Argentina de Anunciantes, 2012).

Según esta encuesta, realizada por la consultora Millward Brown para nuestro país en el año 2012, el 78% de los argentinos tiene en su hogar una mascota. Este dato convierte a la Argentina en el país latinoamericano con mayor penetración de mascotas en los hogares, superando en porcentajes a Chile (71%), México (54%), Brasil (44%) y Colombia (35%). (Cámara Argentina de Anunciantes, 2012)

En comparación con otros animales, el perro es la mascota preferida de los argentinos, y el valor máspreciado por sus dueños es la compañía, de acuerdo a lo observado por el profesor y médico veterinario Juan Enrique Romero (2013).

En el siguiente gráfico se presentan los resultados de una encuesta a cargo del citado médico veterinario.

Gráfico 1: ¿Por qué la gente tiene perros?



Fuente: Adaptado de Romero, J. (2013).

Se observa que el 77% de las personas encuestadas tiene un perro como mascota de compañía, en tanto que el porcentaje por guardia solo representa el 11,7%.

Según Thierry Montange, director de Marketing de la división Petcare de Mars Argentina, Uruguay y Paraguay (AUP), se observa “una fuerte tendencia a la humanización de las mascotas, a su integración como parte de la familia, a ser valoradas y cuidadas por acompañar positivamente y emocionalmente las vidas de sus dueños” (Infobae, 2011). Esto hace que los cuidados para animales domésticos se encuentren en aumento y se dedique cada vez más parte del ingreso en atenciones para ellos.

Se multiplican en los diarios locales las noticias sobre el mejor amigo del hombre. Se informan los beneficios de convivir con una mascota (Martoglio, R. 2015), el efecto terapéutico que tienen con el ser humano y los cambios de conducta que hacen que sea una tendencia en crecimiento la decisión de viajar con las mascotas (La Voz Del Interior, 2015). Aumentan la cantidad de agrupaciones proteccionistas de animales y se reclama a la justicia que se investiguen delitos contra animales (Pandolfi, G. 2015).

Es indudable que la sociedad se encuentra cada vez más interesada en el bienestar de las mascotas y los animales en general, representando en términos de negocio, una oportunidad para atender este mercado que crece día a día y demanda cada vez más servicios.

Respecto a las **variables ecológicas y legales**, actualmente no existen grandes requerimientos ni normativas impuestas a los pensionados para su cumplimiento. En tal sentido existen normas de carácter general aplicables a la tenencia de perros como la ley 9.685 vigente desde el año 2009 en la provincia de Córdoba. La misma regula la tenencia de canes potencialmente peligrosos tanto en inmuebles como en la vía pública (Redacción Cadena3, 2014). Rige también, para todo el territorio nacional, la ley 14.346 sancionada en el año 1954 en la cual se establecen penas para las personas que maltraten o hagan víctimas de actos de crueldad a los animales (InfoLeg, 1954).

9.1.2- Características económicas dominantes en el sector mascotas.

El mercado de las mascotas, es el sector económico que nuclea a los animales domésticos y todos sus servicios asociados, desde alimentos balanceados, accesorios y veterinarias hasta excéntricos hoteles y servicios de belleza para animales.

En términos económicos, el sector mueve millones de dólares y la suma aumenta año tras año. La Asociación Americana de Productos para Mascotas (APPA) realizó una estimación para el año 2014 que arrojaba que, sólo en Estados Unidos, los miembros

de ese país gastarían 58.000 millones de dólares en sus animales domésticos (Redacción Capital Radio, 2014).

El fenómeno de las mascotas es global, y las firmas multinacionales dedicadas a éstas incrementan sus inversiones en el sector, mientras que al mismo tiempo nuevos inversionistas ingresan en el mercado mundial para competir en el rubro. Ejemplo de esta última situación es el consorcio de firmas liderado por BC Partners, quien comprará la compañía estadounidense de productos y servicios para mascotas PetSmart por 8,700 millones de dólares (Roumeliotis, G., 2014).

En Latinoamérica, el sector se encuentra dentro de los diez mercados de mayor crecimiento. (Delgado, 2014). Según Euromonitor, compañía de investigación de mercado, entre los años 2006 y 2011, el gasto en productos para mascotas en la región tuvo un incremento del 44%. Las proyecciones realizadas por la compañía para el año 2014 estimaban que el mercado de mascotas en Perú y México crecería entre el 20 y el 25 %.

Este sector en Argentina presenta un escenario similar al descrito para el mercado a nivel mundial y Latinoamericano. El crecimiento del mismo ha sido sostenido desde el año 2000 y es aproximadamente entre el 10 y el 20% anual, según datos del año 2012. (González Pérez, 2012)

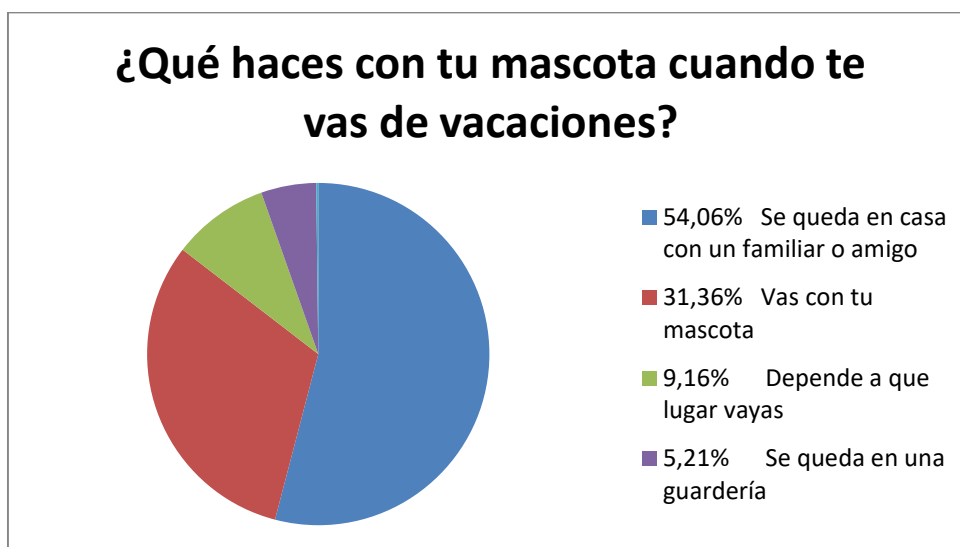
Los productos y servicios que se ofrecen en el país aumentan a medida que transcurre el tiempo y debido a la gran variedad y diferencia que existe entre ellos, a los fines académicos del presente Trabajo Final, se los agrupará en distintas áreas dentro del sector mascotas. Las mismas son alimentos balanceados, clínicas veterinarias, productos y accesorios, salud y cosmética, guardería y entrenamiento. Cada una de ellas presenta proveedores, competidores y particularidades propias que permiten su agrupamiento.

Los servicios que brinda el emprendimiento bajo análisis se encuadran dentro del segmento guardería y entrenamiento, por lo que, en adelante, se profundizará el área mencionada.

En nuestro país la tendencia a dejar las mascotas en pensionados bajo el cuidado de profesionales es un fenómeno en aumento. Según el Prof. Dr. Juan Enrique Romero (2013), el 5,2% de los argentinos con mascotas deciden dejarlos en guarderías al momento de realizar un viaje.

A continuación se presenta el gráfico resultante de una encuesta realizada por el citado veterinario.

Gráfico 2: ¿Qué haces con tu mascota cuando te vas de viaje?



Fuente: Adaptado de Romero, J. (2013)

Se observa que si bien solo el 5,21% de los dueños de mascotas deja al animal en una guardería, el 54,06% lo deja en un lugar de confianza, como es la casa de un familiar o amigo.

Es necesario considerar que esta encuesta data del año 2013. Basados en las noticias recientes sobre pensionados caninos se considera que el monto es superior en la actualidad.

La Agencia Nacional de Noticias Télam (2015) estima un record de afluencia de veraneantes para los centros turísticos durante la temporada de verano 2014/2015. Esto trae aparejado una intensa demanda de guarderías caninas, por parte de aquellas familias que encuentran en los pensionados de mascotas la mejor opción para dejar a sus animales al salir de vacaciones.

Según la mencionada Agencia de Noticias los actuales establecimientos no dan abasto para atender los requerimientos de un mercado que crece de manera sostenida. Ante esto se han abierto nuevas guarderías e incluso se han improvisado nuevas formas de negocio como familias que reciben mascotas en sus propias casas para dar respuesta a una demanda que se presenta con fuerza desde los últimos años.

9.1.3- Factores claves del éxito en el sector.

Dentro del sector mascotas, en el rubro de guarderías caninas, los factores principales de un futuro éxito competitivo son la seguridad y la confianza, atributos imprescindibles para tales emprendimientos.

Quien contrata los servicios de una guardería para su animal está buscando el cuidado y la atención para su mascota que no puede darle por ese periodo de tiempo. La seguridad de que así será es un elemento fundamental para el éxito de la organización, ya que en la decisión de dejar al animal muchas veces aparece el sentimiento de culpa en los dueños, que dedican importantes sumas de dinero para que su mascota sufra el menor estrés posible (Guerra, R. 2013).

Junto con la creciente preocupación por el bienestar de los perros, el espacio para el alojamiento y recreación se convierte en otro factor clave valorado por los clientes.

Para garantizar la seguridad y la confianza en la organización quienes encabezan estos negocios optan por brindar atención personalizada, trato directo con el cliente, posibilidad de visita al predio las veces que fueran necesarias, y hasta comunicación a través de redes sociales compartiendo imágenes de su mascota capturadas en el momento, entre otras.

La trayectoria en el mercado representa uno de los principales elementos que garantiza la seguridad de una organización de este tipo, y se fomenta la recomendación boca en boca reconociendo su importante impacto en el mercado y la confianza que inspira la publicidad llevada a cabo de esta forma.

9.1.4- Modelo de las cinco fuerzas competitivas

La competitividad del rubro de guarderías caninas se analizará a través del desarrollo del modelo de las cinco fuerzas competitivas propuesto por Michael E. Porter (1980).

Entre las cinco fuerzas se encuentran:

Rivalidad entre competidores

Las presiones competitivas relacionadas a la intensidad de la rivalidad entre los competidores es moderada. Esto se debe a que el mercado se encuentra en crecimiento y la demanda de los servicios de guardería experimenta un constante incremento, llegando a valores record esperados para la temporada de verano 2014/2015, según informa la agencia Télam (2015).

La cercanía de la guardería a la residencia del cliente es un elemento valorado por quienes contratan el servicio, entre otras cuestiones ya mencionadas en el presente Trabajo, por la comodidad de acceso y proximidad. Por lo tanto es posible asumir que la competencia en Córdoba se realiza por zona.

La rivalidad entre los competidores se agudiza, entonces, de acuerdo se encuentren ubicados en zona norte, zona sur y zona centro de la ciudad. Además la rivalidad se ve diferenciada conforme se trate de guarderías con caniles y espacios físicos amplios, o guarderías que utilizan jaulas, generalmente para razas pequeñas y formando parte de veterinarias o casas particulares.

El emprendimiento bajo análisis compite de manera directa con guarderías que disponen de predios amplios con caniles y reciben a todas las razas, tanto grandes como pequeñas. En Córdoba existen pocos establecimientos con características similares. Se encuentran ubicadas en los alrededores de la ciudad en las localidades de Mendiolaza, Villa Allende y en la ciudad de Córdoba en Zona Sur y camino a Río Ceballos.

Una competencia por ubicación geográfica, la existencia de una reducida cantidad de competidores directos y una demanda creciente se combinan creando un escenario en la ciudad de Córdoba en donde la rivalidad entre competidores es reducida, con expectativas a incrementarse debido al atractivo del sector.

Presiones competitivas de competidores potenciales

Si bien todavía no se considera fuerte la presión competitiva de nuevos competidores, existe la amenaza de que ingresen a la actividad nuevas firmas y emprendedores atraídos por el atractivo del mercado y la existencia de una capacidad limitada por parte de las guarderías caninas para atender la intensa demanda actual, que se estima seguirá creciendo (Agencia Nacional de Noticias Télam, 2015).

Por otra parte, es importante la presencia de firmas existentes dentro de la industria de las mascotas en Argentina, principalmente dedicadas a la producción y comercialización de alimento balanceado, que durante el año 2014 realizaron cuantiosas inversiones en el país para ampliar sus plantas e incrementar su capacidad productiva (Ministerio de Industria, 2014). Esas empresas se convierten en fuertes candidatos para entrar en segmentos de mercados en los que hasta el momento no tenían presencia comercial. Los recursos con que cuentan, tanto financieros como de información, y sus capacidades competitivas les permiten saltar barreras de entradas con mayor facilidad que otros y representan una amenaza potencial para el rubro de guarderías caninas bajo análisis.

Si bien aumenta la cantidad de rivales con el crecimiento del sector, principalmente el requerimiento de un predio o terreno con instalaciones adecuadas para los animales es una de las barreras de entrada, en relación directa con el número de animales y tamaño, más importantes que limitan el ingreso de competidores.

Presiones competitivas de productos sustitutos

Entre los productos sustitutos al servicio de guarderías caninas se encuentran: la opción de dejar a la mascota en casa de un familiar o amigo, dejarlo sólo o llevarlo con la familia.

Si bien las alternativas de no recurrir al servicio de pensionado para dejar a una mascota ante la ausencia de sus dueños no implican costos y esto representaría una gran presión competitiva, las tendencias mundiales presentes en Argentina indican que estas modalidades son cada vez menos atractivas para los clientes del sector.

Por otro lado, los nuevos modelos de negocio se presentan bajo la denominación de Hoteles, Hosterías y Spa caninos que prometen seguridad para sus dueños y confort para las mascotas a quienes prefieren llamar huéspedes. En nuestro país se han desarrollado principalmente en Buenos Aires y se espera que con el crecimiento y madurez del mercado esta modalidad se traslade a las demás provincias del interior.

En la ciudad de Córdoba se considera débil la presión competitiva de estos servicios sustitutos, ya que aún no existen numerosos emprendimientos con estas características y los que existen son exclusivos para determinadas razas y con capacidad reducida, por lo que no se encuentran disponibles con facilidad para la población en general.

Sumado a su escasa presencia en la capital cordobesa, el precio es considerablemente más elevado que las guarderías estándar, contribuyendo a disminuir la intensidad competitiva de esta alternativa.

Por lo tanto, se considera que, en términos generales, la presión competitiva de productos sustitutos en el sector es moderada tendiendo a débil.

Poder de negociación de los proveedores

El principal proveedor de la actividad bajo análisis lo constituyen las empresas de alimentos balanceados.

Si bien las guarderías caninas se dividen entre quienes incluyen en el servicio el alimento y quienes le solicitan al dueño de la mascota llevarlo ellos mismos, todas

cuentan con, al menos, una reserva para poder suministrar a los animales que lo necesiten. Al mismo tiempo estas compañías también funcionan como auspiciantes/patrocinadores, quienes realizan aportes e inversiones para que su marca figure en los establecimientos de los principales alojamientos caninos.

Ante las grandes empresas multinacionales de alimentos balanceados, las guarderías tienen poco poder negociación respecto al alimento propiamente dicho. Al ser un insumo necesario y necesitar relativamente poca cantidad, en comparación con criaderos de perros por ejemplo, los fabricantes tienen el poder de fijar los precios y las condiciones de venta. También ejercen presión para exponer su marca en lugares visibles.

A pesar de este poder de la industria de alimentos balanceados sobre los alojamientos caninos, cada vez se establecen más relaciones estratégicas entre ellas, en donde ambas salen beneficiadas. Tal es el caso de reuniones informativas sobre determinadas razas en los predios de un determinado pensionado, organizadas por una firma de alimentos balanceados.

Poder de negociación del comprador

El poder de negociación del comprador se considera débil en el rubro bajo estudio. Esto se debe a que, si bien existen alternativas para dejar a las mascotas en periodos de ausencia de sus dueños, como familiares, o dejarlas solas en su hogar, la tendencia a que los animales permanezcan en un lugar con los cuidados y la atención necesarios es cada vez mayor. Ante esta necesidad no hay servicios sustitutos al alcance de los clientes en la ciudad de Córdoba, por lo que los pensionados caninos se presentan como única opción.

La confianza que depositan los dueños de las mascotas en los propietarios de los emprendimientos hace que la opción de cambio de guardería sea una decisión poco común por la confianza que depositan los dueños de las mascotas en los propietarios de los emprendimientos. El general de los clientes prioriza la seguridad y prefieren conservar el servicio antes que cambiar de organización por un menor costo. Esto hace que su poder de negociación se vea reducido al aceptar las condiciones y precios determinados por los establecimientos.

A pesar de esto, los compradores ejercen cierta presión al poder pactar determinados descuentos por estadías de largo plazo.

9.2- ANALISIS INTERNO

Luego de analizar el entorno en el cual opera CANINOS, se procede al estudio de la organización para poder revelar la competitividad del emprendimiento y desarrollar una estrategia que se adecue a las circunstancias propias del mismo.

A continuación se desarrollarán las siguientes herramientas analíticas: Matriz producto – mercado (BCG), ciclo de vida de la organización y Matriz FODA.

9.2.1- Aproximación a la Matriz producto – mercado (BCG).

Caninos ofrece tres servicios que forman parte de su cartera y constituyen, cada uno una unidad de negocios particular: Adiestramiento, pensionado y guardería, y peluquería canina. De acuerdo a su participación relativa en el mercado y al crecimiento del mismo, se los clasifica en productos incógnita, estrella, vaca o perro.

Se considera al servicio de adiestramiento como un producto incógnita, debido a que se caracteriza por tener una participación relativamente baja, en un mercado en crecimiento moderado.

Actualmente Caninos presta servicios de adiestramiento de razas grandes. Recibe entre 8 a 12 perros al mes, número que mantiene igual desde el inicio de sus actividades por falta de personal. Para el emprendimiento esto representa un ingreso mensual fijo que brinda estabilidad económica.

El director de la organización cuenta con 16 años de experiencia en adiestramiento canino y es entrenador profesional de la raza rottweiler. Comenzó a desarrollar esta actividad mucho tiempo antes de que el emprendimiento pudiera configurarse como tal, por lo que es reconocido en el mercado y ha trasladado esta trayectoria a la unidad de negocio como garantía de la calidad del servicio.

En comparación con sus principales competidores, Caninos atiende una cantidad relativamente alta de perros por mes. Si bien el mercado envía señales de estar en crecimiento, el número de canes aceptados se mantiene constante, en parte, por la falta de personal capacitado para llevar a cabo las tareas de adiestramiento de manera profesional. También por no contar con una estrategia de unidad de negocio dirigida al segmento del mercado particular que solicita este servicio, el cual se encuentra en crecimiento y es altamente atractivo.

Para poder convertirlo en un producto estrella se requiere inversión en personal, y capacitación para prestar el servicio con la excelencia que es brindado hasta el momento. Además es necesario invertir en publicidad, para dar a conocer la propuesta en toda la ciudad y sus alrededores. Será indispensable también fomentar el

establecimiento de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones como empresas multinacionales de nutrición animal, programas televisivos o radiales para mascotas, veterinarias, entre otras, para llegar de manera más efectiva al segmento definido como cliente objetivo.

En relación a la unidad estratégica de peluquería, junto con el adiestramiento, es también una incógnita dentro de la cartera de negocios de Caninos.

De su análisis se deriva que presenta una baja participación relativa en el mercado, y este sector de belleza canina se encuentra en crecimiento.

Debido a la estrategia de alianzas de cooperación iniciada por el director del emprendimiento, se han establecido vínculos con veterinarias cercanas al establecimiento. Entre las propuestas que forman parte de la oferta de estos negocios, el servicio de peluquería canina representa una parte importante de sus ingresos por lo que el desarrollo de esta actividad generaría tensiones y el consecuente quiebre de las alianzas establecidas con ellos.

Por lo mencionado precedentemente, Caninos no pretende desarrollar esta actividad hasta convertirla en un producto estrella. A pesar de esto, el servicio genera fondos y funciona como un atractivo complemento de los demás negocios de la organización, además de haberse convertido prácticamente en un servicio asociado necesario para tener éxito en el rubro de pensionado canino.

Es por esto que se llevarán a cabo acciones tendientes a gestionar el negocio de peluquería para mejorar la calidad en la prestación, y aumentar la participación hasta alcanzar niveles que no entren en conflicto con colaboradores y asociados. Se pretende que, en el largo plazo cuando el mercado detenga su crecimiento, el servicio de peluquería canina se transforme en un producto vaca que provea rentabilidad al emprendimiento y permita cosechar fondos para reinvertirlos en las demás actividades y en la generación de nuevas oportunidades.





Hasta el momento el servicio de guardería canina es el producto estrella del emprendimiento. Tiene una alta participación en un mercado que se encuentra en su etapa de crecimiento.

Las instalaciones del predio en donde se desarrolla la actividad tienen una capacidad actual para albergar a 45 perros, ubicados en amplios caniles compartidos y en fines de semana largo y periodos vacacionales, alcanza el 95% de ocupación.

Esta actividad genera un importante ingreso de efectivo a la organización y debe reinvertirse para sostener su alta participación y asegurarse fuertes “vacas” en el futuro.

Las inversiones deben ser importantes en términos edilicios, para aumentar la capacidad disponible de caniles y contar con mayor disponibilidad para atender a la demanda creciente de clientes. También serán necesarios esfuerzos en publicidad, personal, capacitación, entre otros.

Gráfico 3: Matriz crecimiento – participación organización Caninos.

		MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN	
CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	 Guardería	 Peluquería Adiestramiento
	BAJO		
		ALTO	BAJO
		PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO	

Fuente: Adaptación propia.

9.2.2- Ciclo de vida de la organización

El estudio del ciclo de vida organizacional sugiere que las organizaciones atraviesan cuatro etapas principales a lo largo de su desarrollo: etapa emprendedora, de colectividad, de formalización y de elaboración (Daft, R., 2011). El emprendimiento Caninos se encuentra en su etapa emprendedora.

Tal como se mencionó a lo largo del presente trabajo final, los servicios de adiestramiento canino se prestan desde el año 1996 de manera informal, es decir, llevados a cabo por el propio dueño del negocio sin contar con una estructura, instalaciones, etc. El emprendimiento Caninos como tal inicia sus actividades en el mes de Marzo del año 2014, y a partir de entonces ha tenido un crecimiento sostenido, en parte, gracias a la experiencia cosechada a lo largo de los años de actividad en el rubro.

Es posible afirmar que la organización se encuentra en su etapa Emprendedora ya que si bien ha experimentado un rápido crecimiento desde su comienzo, todos los esfuerzos

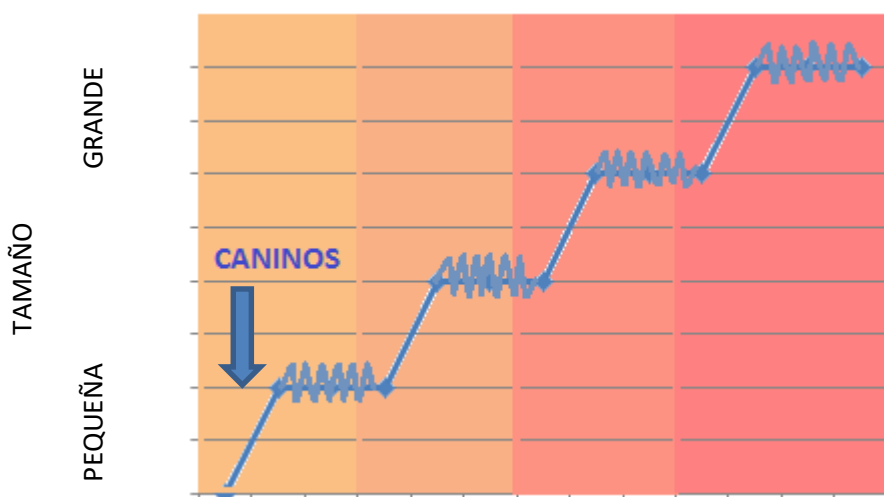
de su fundador se concentran en la introducción de nuevos servicios, el mejoramiento de los que ofrece actualmente, y la supervivencia en el mercado.

El dueño del establecimiento desarrolla permanentemente nuevas opciones para mejorar su propuesta de servicios y productos, demostrando gran creatividad e intenciones de incrementar la oferta para sus clientes. Al mismo tiempo dedica la mayor parte de su jornada en actividades operativas y de marketing: él mismo lleva a cabo el contacto con sus proveedores de alimento balanceado, atiende a los clientes, en ocasiones realiza el delivery de canes para devolverlos a sus dueños luego de estadías o turnos en la peluquería canina, se encarga de la impresión de folletos publicitarios y del contacto y contratación con revistas de la zona para promocionar el negocio, además de las actividades de adiestramiento, recreación, atención de los perros alojados en el pensionado, entre otros.

Respecto al control que ejerce sobre los demás miembros, el mismo se basa en la supervisión personal, y sumado a las demás actividades que abarca, deja poco lugar para el planeamiento estratégico y las tareas administrativas del negocio.

Dentro de la etapa emprendedora en la que se encuentra Caninos, es posible advertir la crisis que atraviesa la organización. La necesidad de incorporar más trabajadores implica un reto administrativo y obliga a adoptar un nuevo liderazgo empresarial. La estructura debe adaptarse al crecimiento para brindar estabilidad al emprendimiento y consolidarse en el mercado.

Gráfico 4: Ciclo de vida de la organización Caninos



ETAPA EMPREENDEDORA	ETAPA DE COLECTIVIDAD	ETAPA DE FORMALIZACIÓN	ETAPA DE ELABORACIÓN
------------------------	--------------------------	---------------------------	-------------------------

Fuente: adaptación propia

9.2.3- Análisis FODA

Entre las fortalezas que posee la organización se identifican las siguientes:

- 18 Años de antigüedad en el rubro mascotas
- Experiencia en el entrenamiento y cuidado de razas grandes de perros
- Conocimiento de razas caninas por parte de quien dirige el emprendimiento
- Grupo de trabajo dedicado y apasionado por los animales
- Fuerte imagen y reputación del emprendimiento en la zona (mercado)
- Capacidad para buen servicio al cliente
- Buena relación con el dueño del predio
- Gran predio y capacidad instalada
- Cercanía a barrios cerrados y countries de la zona sur de la ciudad de Córdoba, que representan un mercado atractivo para la organización.
- Buena situación financiera
- Flujo de caja en crecimiento
- Relaciones de cooperación mutua con veterinarias de la zona y colegas

En cuanto a las oportunidades se destacan:

- La Municipalidad de Córdoba podría implementar con mayor rigor reglamentaciones para razas peligrosas. Los dueños de estos necesitarían contratar los servicios de adiestramiento o de guardería hasta acondicionar sus respectivos hogares conforme a las nuevas leyes.
- Participar en licitaciones públicas para atender canes de entidades como AFIP y de la Policía de la provincia de Córdoba.
- Captar nuevos clientes que aparecen producto de una demanda creciente año tras año.
- Aumento de feriados en los últimos dos años, y la existencia de fines de semana de 4 días, amplía la temporada fuerte para pensionados caninos que tradicionalmente era de diciembre a marzo.

Las debilidades del emprendimiento son:

- Falta de planificación estratégica clara
- Capacidad de planta ociosa
- Falta de delegación de tareas y responsabilidades
- Concentración de la toma de decisiones en el propietario del emprendimiento
- No se lleva una contabilidad formal de la situación financiera
- No se cuenta con una ficha de ingreso confiable de la mascota, por lo que se corre el riesgo que ingrese algún animal con enfermedad, virus o bacteria que contagie a los demás

Por último, se presentan a continuación las principales amenazas que debe enfrentar la organización:

- Pérdida de ventas ante la preferencia de los clientes a nuevas tendencias en pensionados sin caniles.
- Probable entrada de nuevos competidores la zona geográfica del emprendimiento, debido a la demanda creciente y a la disponibilidad de terrenos en el lugar
- Cambio climático que continúe generando un aumento de la temperatura. Representa la amenaza de que razas de perros grandes puedan morir en el establecimiento en los periodos de verano, producto del calor si no se realiza un adecuado acondicionamiento del establecimiento.

9.3- Diagnóstico

En términos generales, Caninos presenta un desempeño aceptable en el sector de las mascotas. A pesar de su rápido crecimiento, tiene deficiencias en la definición de políticas a largo plazo y estrategias que orienten su accionar.

El sector en el cual desarrolla sus actividades, se encuentra en su etapa de crecimiento en nuestro país. Esto representa ciertas oportunidades y amenazas que la organización debe tener en cuenta para sobrevivir y alcanzar el éxito en él.

El nivel de demanda se fue incrementando año tras año, alcanzando valores record en Argentina en los servicios de guardería canina, según informa la agencia Télam de noticias (2015). Esto se vio reflejado en el emprendimiento bajo estudio llegando a tener una ocupación del 100% en el pensionado canino, en la temporada de verano 2014/15.

Gracias a la publicidad de Caninos en revistas de distribución gratuita en zona sur y el comentario boca en boca, la organización recibe, con frecuencia, consultas de personas interesadas en los servicios que se proponen. Satisfactoriamente, muchas de estas consultas derivan luego en nuevos clientes que se incorporan a la cartera actual del emprendimiento.

Este escenario que le permite ampliar su cuota de mercado, entra en conflicto con la capacidad limitada de las instalaciones, que como se mencionó anteriormente, alcanzó su nivel máximo de ocupación en los meses de diciembre, enero y febrero 2014/2015. Es necesario aprovechar la capacidad ociosa del predio, y destinar recursos para ampliar las edificaciones dedicadas principalmente al servicio de guardería canina y de esta forma no dejar de atender la demanda creciente del sector.

Caninos no hubiera podido lograr estos resultados en su corto tiempo de existencia, si no fuera porque cuenta con aquellos elementos que se consideran indispensables para tener un desempeño exitoso. En el mercado de las mascotas estos factores claves del éxito son la seguridad y la confianza. El mejor amigo del hombre, ha adquirido, con el tiempo, un rol cada vez más importante dentro de las familias, llegando a ser consideradas por muchas, como miembros de ellas. La tendencia mundial indica que los dueños no escatimarán recursos para el cuidado y atención tendientes a garantizar el bienestar de sus mascotas.

El fundador de Caninos ha sido capaz de trasladar al emprendimiento sus 18 años de experiencia en el rubro, logrando que su marca sea sinónimo de seguridad y confianza dentro del mercado. Esto permite que, a pesar de su corta vida, el negocio cuente con un buen nivel de actividad, buena capacidad de negociación con sus clientes y proveedores, y una situación financiera favorable.

Henry Mintzberg sostiene que la función de los directivos está conformada por un conjunto de diez roles, que pueden ser agrupados en tres: roles interpersonales, informativos y decisionales (Álvarez, H. 2003). Bajo esta teoría es posible afirmar que el director del emprendimiento Caninos presta especial atención a sus roles interpersonales.

Debido a su personalidad, gran parte de las actividades que dieron origen a Caninos consistieron en diseñar y mantener una red de relaciones con numerosas personas allegadas al negocio, o ajenas al mismo, para generar intercambios y vínculos de cooperación mutua. Este rol como enlace le ha permitido establecer contacto tanto con veterinarias de la zona y colegas, como así también con el proveedor de alimento

balanceado logrando, por ejemplo, ayudas económicas para ampliar instalaciones a cambio de llevar el logo de la marca en toldos, banderas y alambrados.

Esto representa una fortaleza valiosa para la organización, que ve aumentar sus posibilidades de alcanzar mayores objetivos gracias a la colaboración mutua entre diferentes miembros del entorno, y puede presentarse como negocio sólido para dar respuestas a sus clientes.

A pesar de lo mencionado, estas actividades estratégicas en ocasiones se ven descuidadas ante la gran concentración de tareas y responsabilidades en el dueño de Caninos. La falta de delegación hace que gran parte del día, el director se encuentre ocupado con tareas operativas y no esté disponible para planificar y atender cuestiones estratégicas necesarias para el éxito organizacional a largo plazo.

Cuestiones del entorno plantean la oportunidad de aumentar aún más la demanda del mercado, principalmente en pensionado y peluquería canina. Estos son las políticas públicas del gobierno actual de promover la creación de feriados y fines de semana largos, en el año con el fin de promover el turismo interno.

Tal situación promete potenciar la demanda en el sector, por parte de dueños de mascotas que disfrutarán esos días de descanso fuera de su hogar. Para aprovechar esta oportunidad la organización debe contar con las instalaciones suficientes, ya que alcanzó su máxima capacidad la temporada de verano pasada, la capacidad administrativa para gestionar el incremento de actividad y contar con políticas estratégicas claras para atender al nuevo mercado.

Desde el punto de vista del mercado, existe la amenaza de que el negocio vea reducir sus ventas producto de la preferencia del público a nuevas tendencias en la prestación del servicio de guardería canina. Esta modalidad, que comienza a popularizarse en el sector de las mascotas, consiste principalmente en pensionados sin caniles. Se basa en la concepción de reducir el estrés del perro, que ya sufre por abandonar su territorio y su familia. Se proponen predios abiertos, con seguridad y atención, pero sin encerrar al animal.

A esta amenaza se agrega el cambio climático que experimenta el planeta. En el negocio, en particular el aumento de temperatura afecta a las razas de perros grandes, principales razas atendidas por Caninos. Muchos de estos animales no están preparados para soportar temperaturas tan elevadas, y de no estar adecuadamente acondicionadas las instalaciones, podrían ocurrir complicaciones en la salud de las mascotas alojadas en el establecimiento, teniendo que lamentar no solo el deterioro en

la salud de un animal o su deceso, sino también todas las repercusiones negativas para la imagen del negocio que ello conlleva.

9.4. Orientación estratégica

9.4.1. Estrategia actual.

Las tres unidades de negocio desarrolladas por Caninos forman parte de la estrategia de diversificación relacionada llevada a cabo por el dueño del emprendimiento. La decisión de implementar tal estrategia fue producto de la visión del empresario de articular sus competencias y capacidades, para expandirse a opciones de negocios en donde tanto sus fortalezas y recursos, como su experiencia, conocimiento y capacidad instalada, son activos competitivos valiosos.

Se considera que, a nivel corporativo, la estrategia implementada fue adecuada y dio resultados satisfactorios hasta el momento. Esto se debe a que los negocios de adiestramiento, guardería y peluquería canina presentan actividades comunes que se complementan constituyendo una fuente de ventaja competitiva.

Todas las unidades mencionadas se vieron favorecidas por su destreza, producto del tiempo en la actividad, tanto en el rubro animal como en la gestión de emprendimientos de este tipo. Al mismo tiempo esta trayectoria en el mercado, principalmente en el área de adiestramiento de canes raza rottweiler, se tradujo en beneficios para los servicios de guardería y peluquería, como sinónimo de confianza y excelencia.

Los negocios se complementan y presentan una colaboración cruzada entre ellos creando valor competitivo para la organización. La peluquería canina otorga la posibilidad de entregar el perro higienizado y con productos de primera calidad, luego de una estadía en el pensionado. Al mismo tiempo se puede ofrecer el servicio de adiestramiento mientras permanece el can en la guardería por vacaciones de su dueño, por ejemplo.

Si se analizan las unidades de negocio, es posible afirmar que en cada una de las tres unidades se ha implementado una estrategia de diferenciación. Tanto en el servicio de adiestramiento, en el pensionado o en el servicio de peluquería canina se pretende que el cliente perciba la prestación como algo único, diferente a las demás opciones del mercado.

Esta diferenciación se logra a través de las características de la oferta que propone y de las capacidades que tiene la organización, que son difíciles de imitar por sus competidores. Entre los elementos que diferencian la propuesta de Caninos se encuentra la atención personalizada del profesional y dueño, un predio de 5000 mts² donde se encuentran las instalaciones, amplios caniles, pileta para perros, parque de recreación y servicio de delivery de animales. Todas las particularidades mencionadas aumentan la satisfacción del cliente que valora estos atributos para el cuidado de su mascota.

La diferenciación de las unidades de negocio se logran también a través de las capacidades desarrolladas a lo largo del tiempo por el fundador del emprendimiento, y transferidas de manera exitosa a la organización. Estas capacidades para gestionar, establecer relaciones con proveedores claves, clientes y colegas, y los conocimientos y habilidades en el manejo con los animales son fundamentales para brindar servicios percibidos como únicos en las tres unidades de Caninos.

Recientemente, a nivel corporativo, la organización ha realizado esfuerzos para llevar a cabo alianzas de cooperación con proveedores claves. Gracias a su rol de enlace fuertemente desarrollado, quien dirige el emprendimiento ha celebrado acuerdos con una marca líder de alimento balanceado para canes en donde ambos obtienen resultados estratégicos mutuamente benéficos. Entre estos acuerdos se encuentra, por ejemplo, el mejoramiento de instalaciones con mitad del capital aportado por la marca líder, a cambio de publicidad visible en el predio o edificaciones; o el dictado de charlas gratuitas de razas particulares de perros en el predio de Caninos, con todos los gastos del evento y difusión a cargo de la marca de alimento balanceado y con el beneficio para el emprendimiento de la publicidad y asociación del negocio a una marca prestigiosa y con trayectoria en el mercado.

9.4.2. Estrategia sugerida.

9.4.2.1. Estrategia Corporativa

Luego del estudio de la organización Caninos y de su correspondiente análisis externo e interno, se propone a nivel corporativo continuar con la estrategia actual de diversificación relacionada e implementar conjuntamente una estrategia de alianzas de cooperación.

Para profundizar en la estrategia actual de diversificación relacionada se recomienda aumentar la cantidad de servicios ofrecidos en el mediano plazo. Esto le permitirá, además de incrementar los beneficios actuales, aprovechar las economías de alcance entre los negocios y continuar con la transferencia de habilidades y capacidades entre un negocio y otro.

Se considera que en relación al abastecimiento, la organización mantiene buena relación con sus proveedores. En la medida que Caninos aumente su participación en el mercado, sería recomendable replantear estas relaciones para obtener mayores beneficios.

Respecto a los mecanismos de compra, y al incrementarse el tamaño del emprendimiento, se propone estandarizar los procesos, es decir, teniendo en cuenta estimaciones del nivel de actividad, principalmente en peluquería y guardería canina, llevar a cabo las compras cada determinado período y de manera conjunta. De esta forma se puede acceder a descuentos por mayores volúmenes y evitar pagar sobrepagos por adquirir insumos puntuales ante una situación de desabastecimiento.

Las actividades de distribución se refieren al servicio de retiro y entrega a domicilio de animales. Se tiene gran experiencia en esta tarea por lo que no presenta demasiadas consideraciones en cuanto a su operatividad. Se recomienda potenciar esta prestación por ser un servicio que aumenta el valor agregado de la oferta. Esto permitirá ampliar la cartera de clientes, llegando a sectores que por su distancia al establecimiento no lo consideran entre sus opciones, pero que valoran la propuesta diferenciada de Caninos.

Si bien un aumento del uso del automóvil destinado al delivery de perros incrementará los costos en combustible y mantenimiento, estos se verán absorbidos por el incremento en la demanda y nivel de ventas, y por el ahorro en costos que significará utilizar este servicio para las tres unidades de negocio.

Continuando con el análisis, se recomienda aumentar las actividades de marketing en la zona de influencia del emprendimiento, y publicitar la marca como un concepto global, como un espacio pensado para el bienestar del animal. De esta forma será posible introducir nuevos servicios en el mediano plazo y que aparezcan en la mente del cliente como parte de una oferta diseñada para el perro y su dueño, con los mismos atributos de calidad, confianza y trayectoria que caracterizan los negocios actuales.

Se espera que este aumento de publicidad traiga aparejado un incremento del nivel de actividad de la organización, por lo que es necesario que se acompañe con un plan de acciones tendientes a ampliar las instalaciones existentes, tanto en caniles, en espacio

para peluquería, espacios de recreación, entre otros. Esto permitirá, también, aprovechar la capacidad ociosa del predio en el que se encuentra el emprendimiento.

Se recomienda la planificación en etapas de estas ampliaciones, y la estimación del capital requerido para cada una. Cada etapa debe estar desarrollada de manera tal que implique progresivamente un aumento de fondos, es decir, que las primeras representen un esfuerzo económico reducido, y se continúe con aquellas que necesitan mayor inversión. Ya que no es sencillo el acceso a créditos en entidades bancarias, esta propuesta permitirá que sea segura la concreción de cada etapa sin depender de fondos de terceros, estimando que las futuras ampliaciones podrán ser costeadas, en parte, por el incremento en el nivel de ventas esperado.

En cuanto a las actividades gerenciales y de apoyo administrativo, a nivel corporativo, se recomienda la contratación de un profesional, con experiencia en el rubro, para desempeñarse junto al dueño de la organización en el manejo de los canes, el entrenamiento, recreación, trato con clientes, entre otros. Esto permite que el fundador del emprendimiento dedique más tiempo a actividades de planeamiento y estratégicas, y pueda delegar responsabilidades y tareas operativas en personal idóneo.

La situación financiera actual del emprendimiento permite asumir el aumento en el presupuesto de sueldos que implica la incorporación de un profesional, y se espera que los beneficios de esta medida tengan un impacto positivo en el mediano y largo plazo.

Respecto a organización administrativa, se sugiere el establecimiento de protocolos o procedimientos para la prestación de los servicios, brindando mayor seriedad y formalización a los mismos.

Junto con la estrategia de diversificación relacionada, se propone desarrollar fuertemente una estrategia de alianzas de cooperación. A través de esta última se busca ampliar las oportunidades de mercado, estableciendo vínculos estratégicos con organizaciones que guardan cierta relación con el emprendimiento y cuya asociación resulta benéfica para ambas partes.

Implementada con éxito, esta estrategia le permitirá a Caninos, no solo abrirse a oportunidades comerciales importantes, sino también acceder a habilidades y competencias valiosas a través del aprendizaje, brindar una oferta completa, fortalecerse competitivamente, entre otras.

Con la contratación del profesional sugerido y la delegación de tareas y responsabilidades, se pretende que el directivo de la organización asuma activamente

el rol de enlace. A través de las alianzas que pueda establecer con veterinarias, colegas, proveedores, clientes claves, etc., Caninos puede ampliar sus oportunidades de mercado y reducir el riesgo al que está expuesta la empresa.

9.4.2.2. Estrategia de unidad de negocio.

La estrategia de diferenciación implementada en cada una de las unidades de negocio ha sido exitosa en general y se propone continuar aplicando la misma en pensionado y peluquería, incorporando ciertas consideraciones.

En cuanto a la unidad de adiestramiento, se propone incursionar en el nicho de ciertas razas particulares, proponiendo adiestramiento personalizado a razas determinadas de perros. Para asumir una estrategia de enfoque en diferenciación será necesaria la incorporación de personal profesional o contratar los servicios de adiestradores especializados.

Como actualmente no se tienen las habilidades necesarias para el adiestramiento de todas las razas, se propone como alternativa terciarizar la prestación del servicio, acordando un monto mensual proporcional a la cantidad de inscriptos en la actividad.

En la unidad de pensionado canino, se pretende profundizar en la estrategia de diferenciación para aumentar la satisfacción del cliente a través del perfeccionamiento y el aumento de servicios asociados. Estos son: calidad de la atención al cliente, servicio de retiro y entrega a domicilio del animal, servicio de peluquería antes de entregar el can a su dueño, adiestramiento básico opcional mientras permanece la mascota en el pensionado, y la disponibilidad de alimento balanceado durante la estadía, sin obligación de llevar el propio.

Respecto al negocio de peluquería canina, se propone enriquecer la estrategia de diferenciación, basándose en la calidad de los productos que se utilizan y la profesionalidad en el trato con el animal. Es deseable la capacitación en cortes de razas particulares y la determinación del tiempo promedio dedicado a cada perro, para poder perfeccionarlo y brindar una mejor respuesta al cliente que valora la celeridad en la atención.

Resulta conveniente promover el servicio de peluquería como complemento de las demás unidades de negocio, además de ser una unidad en sí misma, ya que en el mercado, prácticamente se ha convertido en un servicio esencial, necesario para lograr una ventaja competitiva.

9.4.2.3. Aproximación a Estrategias Funcionales.

Con el objetivo de añadir especificidad a los mecanismos de las estrategias de las unidades de negocio definidas en el apartado anterior, se propondrán en términos generales, acciones, planteamientos y/o prácticas para el manejo de procesos y actividades importantes dentro de cada negocio.

Guardería canina: con el objetivo de aprovechar la capacidad ociosa del predio en el que se encuentra el emprendimiento, dentro de la decisión estratégica de aumentar la capacidad de las instalaciones, se propone crear un plan de inversión para los cinco años siguientes, destinado a aumentar la cantidad de caniles, construir espacios de recreación para las mascotas, y crear ambientes con comodidades para los dueños de los animales que concurren al predio.

Este plan debe contemplar también mecanismos de refrigeración y calefacción para acondicionar las instalaciones. De esta forma se busca brindar seguridad ante situaciones climáticas extremas y contribuir a la estrategia de diferenciación basados en la calidad de las prestaciones.

Se recomienda la planificación en etapas de estas ampliaciones, y la estimación del capital requerido para cada una. Se propone que estas etapas sean diseñadas de manera tal que las primeras representen un esfuerzo económico reducido, y sea progresivo el requerimiento de fondos en las siguientes.

Debido a que no es sencillo el acceso a créditos en entidades bancarias, esta propuesta permitirá que sea segura la concreción de cada etapa sin depender de fondos de terceros, estimando que las futuras inversiones podrán ser costeadas, en parte, por el incremento en el nivel de ventas esperado.

Para mejorar la calidad se propone implementar procedimientos para el ingreso de los canes al pensionado. Estos procedimientos pretenden mejorar la prestación del servicio garantizando que se cumplan ciertas operaciones en todos los ingresos, como la incorporación de una ficha de ingreso del animal antes de comenzar la estadía en el predio, en donde se detallen los datos de la mascota, del dueño, teléfono de contacto, antecedentes médicos del can, vacunación al día, entre otros.

Con el objetivo de mejorar continuamente los servicios brindados, se propone capacitar a todo el personal que participa en el predio en las diferentes tareas, en aspectos de cuidado y características caninas, para que ante cualquier eventualidad puedan reaccionar con profesionalidad y se eviten riesgos de pérdida de un perro, mordeduras, entre otras.

Peluquería canina: se propone aumentar las acciones de marketing tendientes a incrementar el conocimiento del negocio en la ciudad de Córdoba, como plotear las unidades que se utilizan para el traslado de los canes a sus domicilios.

Será necesario capacitar al personal en el corte de razas particulares y planificar las tareas semanales utilizando los datos de la unidad de pensionado y adiestramiento. De esta forma se pretende que el servicio de peluquería propuesto como adicional de los demás, sea brindado sin demoras.

Para esto, es recomendable la implementación de un sistema informático que permita el entrecruzamiento de datos de una unidad de negocio a otra, para que sea posible planificar el trabajo en base a información cierta y actualizada.

Adiestramiento canino: desde esta unidad de negocio se propone contribuir a la diferenciación basada en la calidad capacitando al personal en las razas caninas para las cuales se ofrecerá el servicio de adiestramiento. Además se deberá contratar personal profesional en las razas determinadas por el directivo y llevar a cabo acciones de marketing dirigidas al segmento objetivo de clientes definidos para el nicho de negocio.

Las decisiones de establecer vínculos con empresas multinacionales de nutrición animal, programas televisivos o radiales para mascotas y/o veterinarias serán estratégicamente tomadas por quien dirige la organización, pero quienes integren la unidad de adiestramiento, tendrán la responsabilidad de concretar planes, programas y acciones con tales entidades, como por ejemplo jornadas de capacitación sobre razas caninas, participaciones en eventos, etc.

10- Conclusiones del Trabajo Final y recomendaciones

Durante el estudio del emprendimiento Caninos se detectó la falta de planificación estratégica para alcanzar los objetivos esperados. Esto motivó la realización del presente Trabajo Final fijando como objetivo principal desarrollar un Plan Estratégico para mejorar la competitividad del negocio y contribuir a que pueda desenvolverse con éxito en el sector mascotas.

El análisis externo a la organización requirió una exhaustiva investigación ya que el mercado se caracteriza por un alto grado de informalidad. No se publica información oficial del sector, su actividad no se encuentra nucleada en agrupaciones o cámaras empresarias y no se encuadran dentro de una legislación particular.

En el diagnóstico se determinó la perspectiva actual del emprendimiento teniendo en cuenta el ambiente que lo rodea. Del mismo se observó que, en términos generales, la organización se encuentra en buena situación por lo que se recomienda continuar con la estrategia actual de diversificación relacionada y profundizar en ella para obtener mejores resultados. Se propuso implementar también, una estrategia de alianzas de cooperación. De esta forma se desarrollarán valiosos vínculos con actores del sector, que representarán importantes oportunidades de crecimiento en el futuro.

El análisis interno y externo fue realizado principalmente sobre el rubro de guarderías caninas, por lo que se recomienda ampliar el estudio para abarcar todos los sectores que involucrados en el negocio de esta empresa.

11- Bibliografía

- Agencia Nacional de Noticias Télam. (2015). Las guarderías caninas no dan abasto ante la intensa demanda para dejar a las mascotas durante las vacaciones. <http://www.telam.com.ar/notas/201501/91001-guarderas-caninas-vacaciones.html> Recuperado el 16 de Febrero de 2015.
- Álvarez, H. (2003). Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo. 1ª Edición. Ediciones Eudecor S.R.L. Argentina.
- Cadena3 Argentina. (2014). Afirman que se incumple la ley de llevar perros con bozal. <http://www.cadena3.com/contenido/2014/09/04/134122.asp> Recuperado el 15 de Mayo de 2015.
- Cámara Argentina de Anunciantes. (2012). Interbrand – Mascotas: Mucho amor, gran negocio. http://www.anunciantes.org.ar/detalle-informes.php?idnoticia=1054#.VOH_2_mG8VZ Recuperado el 16 de Febrero de 2015.
- Capital Radio. (2014). Economía: mascotas, un sector que mueve millones. <http://www.capitalradio.es/mascotas-un-sector-que-mueve-millones/> Recuperado el 16 de Febrero de 2015.
- Comercio y justicia. (2010). Aumentan y ordenan feriados para apoyar el turismo interno. <http://comercioyjusticia.info/blog/economia/aumentan-y-ordenan-feriados-para-apoyar-el-turismo-interno/> Recuperado el 01 de Mayo de 2015
- Comportamiento Animal. (2008) <http://www.comportamientoanimal.com/perros-gatos/Las+mascotas+conquistas+su+propio+sector+econ%F3mico.html> Recuperado el 29 de Septiembre de 2014
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. 10ª Edición. Cengage Learning. México.
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. 11ª Edición. Pearson Educación. México.
- Delgado, A. (2014). Los diez mercados de mayor crecimiento en Latinoamérica. <http://latinlink.usmediaconsulting.com/2014/05/los-10-mercados-de-mayor-crecimiento-ene-latinoamerica/?lang=es> Recuperado el 30 de Septiembre de 2014.
- Día a Día. (2015). Afirman que el vínculo entre un perro y el dueño es comparable con el de madre e hijo. <http://www.diaadia.com.ar/tu-mascota/afirman-que-el-vinculo-entre-un-perro-y-el-dueno-es-comparable-con-el-de-madre-e-hijo> Recuperado el 21 de Abril de 2015.
- Elmensajero diario.com.ar (2014). Crecimiento del sector de alimentos de mascotas. http://www.elsmensajero diario.com.ar/contenidos/crecimiento-sector-alimentos-mascotas_48773.html Recuperado el 24 de Septiembre de 2014.

- Guerra, R. (2013). Guarderías para mascotas, una demanda que crece cada año. <http://www.lavoz.com.ar/cordoba/guarderias-para-mascotas-demanda-que-crece-cada-ano> Recuperado el 16 de Febrero de 2015.
- González Pérez, L. (2012). Mantener una mascota cuesta hasta \$525 por mes. http://www.clarin.com/sociedad/Mantener-mascota-cuesta-mes_0_690531044.html Recuperado el 20 de Noviembre de 2014.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). Administración Estratégica. 9ª Edición. Cengage Learning. México.
- Hitt, M., Duane Ireland, R., y Hoskisson, R. Administración Estratégica. (2009). 7ª Edición. Cengage Learning. México.
- Infobae. (2011). Argentina, el país de la región con más mascotas por habitante. <http://www.infobae.com/2011/09/16/605985-argentina-el-pais-la-region-mas-mascotas-habitante> Recuperado el 16 de Febrero de 2015.
- Información Legislativa InfoLeg. (1954). Ley 14.346. <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/153011/norma.htm> Recuperado el 15 de Mayo de 2015
- Kaplan, R. y Norton, D. (1999). La utilización del BSC como sistema estratégico de gestión. Ediciones Deusto S.A. Bilbao.
- La Voz del Interior. (2012). Ya hay hoteles para mascotas, con servicio de belleza. <http://www.lavoz.com.ar/ya-hay-hoteles-para-mascotas-con-%EF%BF%BDservicio-belleza> Recuperado el 16 de Febrero de 2015
- La Voz del Interior. (2015). Este año habrá cuatro fines de semana extra largos. <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/este-ano-habra-cuatro-fines-de-semanas-extralargos> Recuperado el 01 de Mayo de 2015
- La Voz Del Interior. (2015). Los animales y su efecto terapéutico. <http://www.lavoz.com.ar/salud/los-animales-y-su-efecto-terapeutico> Recuperado el 01 de Mayo de 2015
- La Voz Del Interior. (2015). De viaje con las mascotas. <http://www.lavoz.com.ar/turismo/de-viaje-con-las-mascotas> Recuperado el 01 de mayo de 2015
- Martoglio, R. (2015). Los beneficios de convivir con una mascota. <http://www.lavoz.com.ar/salud/los-beneficios-de-convivir-con-una-mascota> Recuperado el 01 de Mayo de 2015.
- Matus, C. (1998). Estrategia y Plan. Siglo XXI Editores. México.
- Ministerio de Industria. (2014). Industria sigue impulsando al sector de alimentos para mascota que, en la última década, aumentó 170% su producción local. <http://www.industria.gob.ar/industria-sigue-impulsando-al-sector-de-alimentos-para->

mascota-que-en-la-ultima-decada-aumento-170-su-produccion-local-3/ Recuperado el 20 de Octubre de 2014

- Ministerio de Industria. (2014) La Presidenta inauguró plantas y ampliaciones de las empresas Yamaha, Mars, Liliana y Tasarolli, por casi \$310 millones. <http://www.industria.gob.ar/la-presidenta-inauguro-plantas-y-ampliaciones-de-las-empresas-yamaha-mars-liliana-y-tasarolli-por-casi-310-millones/> Recuperado el 24 de Octubre de 2014.

- Ministerio de Industria. (2014) El sector de alimentos para mascotas se consolida como un boom económico, con nuevas inversiones e innovación. <http://www.industria.gob.ar/el-sector-de-alimentos-para-mascotas-se-consolida-como-un-boom-economico-con-nuevas-inversiones-e-innovacion/> Recuperado el 30 de Octubre de 2014.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2007). Safari a la Estrategia. Granica. Buenos Aires.

- Mislá, E. (2014). Private equity fund to acquire PetSmart. <http://blog.empresariosmag.com/2014/12/petsmart-agrees-to-sale.html> Recuperado el 16 de Febrero de 2015.

- Pandolfi, G. (2015). Piden a la justicia que investigue delitos contra animales. <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/piden-la-justicia-que-investigue-delitos-contra-animales> Recuperado el 01 de Mayo de 2015

- Romero, J. (AÑO). Encuesta ¿Por qué la gente tiene perros?. <http://www.drromero.com.ar/verResultadosEncuestas.php?xIDpregunta=7> Recuperado el 16 de Febrero de 2015.

- Romero, J. (AÑO). Encuesta ¿Qué haces con tu mascota cuando te vas de viaje?. <http://www.drromero.com.ar/verResultadosEncuestas.php?xIDpregunta=9> Recuperado el 16 de Febrero de 2015.

- Roumeliotis, G. 2014. PetSmart Agrees to Sell Itself for \$8.7 Billion. Daily Finance. <http://www.dailyfinance.com/2014/12/15/petsmart-sells-itself-bc-partners/> Recuperado el 14 de Mayo de 2015.

- Slywotzky, A. y Morrison, D. (1996). Migración de Valor. Ediciones Paidós Ibérica.

- Thompson, A., Strickland A.J., y Gamble, J. (2008). Administración Estratégica. Teoría y casos. 15ª Edición. McGraw Hill. México.

- Viano, L. (2015). Una explicación científica de nuestro amor por los perros. La Voz Del Interior. <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/una-explicacion-cientifica-de-nuestro-amor-por-los-perros-0> Recuperado el 23 de Abril de 2015.

- Zaparolli, D. (2014). Entérese de los negocios en torno a las mascotas en la región. <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/enterese-de-los-negocios-en-torno-las-mascotas-en-la-region> Recuperado el 24 de Septiembre de 2014

12- Anexos

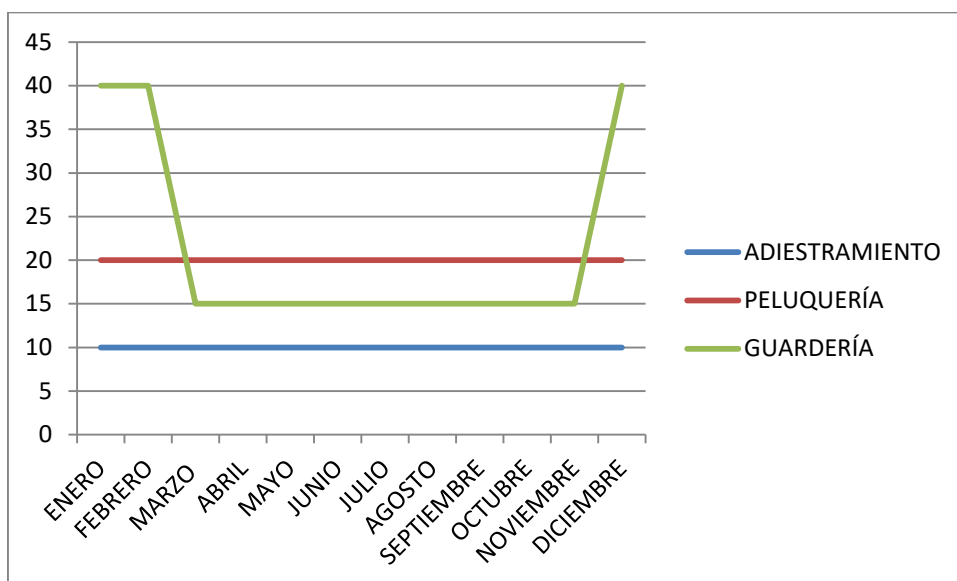
Anexo 1: Mapa ubicación zonas de competidores.



REFERENCIAS	
C1	Competidor 1
C2	Competidor 2
C3	Competidor 3
Caninos	Organización objeto del trabajo final

Fuente: Elaboración propia. (2015).

Anexo 2: Evolución mensual de ventas por Unidad de Negocio



	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ADIESTRAMIENTO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
PELUQUERÍA	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GUARDERÍA	40	40	15	15	15	15	15	15	15	15	15	40

Fuente: Elaboración propia, (2015).

13- Glosario de Palabras

Visión: describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro.

Misión: describe la actividad de una organización y su propósito comercial actual. Implica las respuestas a las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué estamos aquí?.

FODA: análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

PYME: Pequeñas Y Medianas Empresas.

Modelo de negocio: conjunto de factores que hacen que una empresa seleccione a sus clientes, defina y diferencie sus ofertas, delimite las tareas que realizará ella misma y aquellas que contratará afuera, configure sus recursos, salga al mercado, cree utilidad a sus clientes y consiga beneficios. Es el sistema total para dar utilidad a sus clientes y ganar un beneficio mediante esa actividad.

Estrategia: consiste en las medidas competitivas y en los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.

Unidad Estratégica de Negocio (UEN): es un conjunto homogéneo de actividades o negocios, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. De esta forma se entiende a la empresa como un conjunto de unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente.

Estrategia de diversificación relacionada: consiste en formar la empresa alrededor de nuevos negocios vinculados con el actual, dentro de la red de valor en el que está la empresa o con correspondencia estratégica.

Rol: conjunto organizado de comportamientos que se refieren a una actividad determinada.

Economías de alcance. Reducción de costos que surgen de operar varios negocios. Resultado directo de eficiencias en la correspondencia estratégica de las actividades en común de los negocios relacionados.