

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Guau!
Un plan de negocio basado en economía colaborativa
para el cuidado de mascotas.

Trabajo de Grado
Proyecto de Emprendimiento

Álvaro Alexander Casanova Caliman
Brian Nicolás Rivera González

Bogotá, D.C.
Noviembre 2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Guau!
Un plan de negocio basado en economía colaborativa
para el cuidado de mascotas.

Trabajo de Grado
Proyecto de Emprendimiento

Álvaro Alexander Casanova Caliman

Brian Nicolás Rivera González

Bajo la dirección de:

Diana Naranjo

Master in Buisness Administration

Bogotá, D.C.

Noviembre 2019

Tabla de Contenido

LISTA DE FIGURAS.....	IV
LISTA DE TABLAS	V
PRELIMINARES	VI
DEDICATORIA.....	VII
AGRADECIMIENTOS	VIII
DECLARACIÓN DE AUTONOMÍA Y EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD	IX
Resumen	1
Palabras clave	1
Abstract.....	1
Keywords.....	1
Objetivo general	2
Objetivos específicos.....	2
PLANTEAMIENTO GENERAL	2
Planteamiento del Problema	2
Justificación.....	4
MARCO TEÓRICO.....	4
Modelo de Negocio	4
Economía colaborativa	6
P2P (peer to peer)	7
CULTURA CORPORATIVA	8
Misión.....	8
Visión.....	8
Valores.....	8
ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	8

ANÁLISIS PESTEL.....	8
Político.....	9
Económico.....	9
Social.....	10
Tecnológico.....	10
Ecológico.....	11
Legal.....	11
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR.....	12
ANÁLISIS DE HACINAMIENTO CUALITATIVO.....	12
Categorías y Variables.....	13
Calificación.....	14
Plataforma.....	14
Económico.....	14
Reputación y Confianza.....	14
Servicio y Logística.....	15
ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE MERCADO.....	19
Nuevos Participantes.....	20
Proveedores.....	22
Clientes.....	22
Competidores.....	23
Sustitutos.....	24
Intensidad de las fuerzas del mercado.....	25
CONCLUSIONES DE LAS FUERZAS.....	26
MEFI.....	31
MIME.....	33
ANÁLISIS DOFA.....	34
ESTRATEGIAS GENÉRICAS A PARTIR DEL ANÁLISIS DOFA.....	34
Estrategias F-O (Oportunidades / Fortalezas).....	35
Estrategias D-O (Debilidades / Oportunidades).....	36
Estrategias F-A (Fortalezas / Amenazas).....	36
Estrategias D-A (Debilidades / Amenazas).....	36

ESTRATEGIA DE MERCADEO	37
ESTRATEGIA SAP.....	37
Micromarketing	37
Audiencia.....	37
Descripción de beneficios.....	39
Branding	39
Plataforma.....	40
Territorio de marca	40
Valores y atributos.....	40
Declaración de posicionamiento.....	41
Brand Manifiesto	41
Pricing.....	41
Longitud de canal	42
Anchura de canal	42
MODELO DE CREACIÓN DE HÁBITOS	42
ESTRATEGIA OPERATIVA	43
Descripción técnica.....	43
Clientes GUAU!	45
Cuidador GUAU!	49
Ubicación de la empresa.....	50
ESTRATEGIA ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	52
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	52
Ingresos operacionales.....	52
Costos	53
Gastos	54
Utilidad antes de Impuesto e Impuestos	56
Utilidad Neta.....	56
Estado de Resultados	57
Balance General.....	58
Activo	58

Activo No Corriente	59
Flujo de Caja.....	60
Punto de Equilibrio.....	61
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Relación variables con plataformas	12
<i>Figura 2.</i> Factores Claves de la Operación.....	13
<i>Figura 3.</i> Indicadores de Valoración	16
<i>Figura 4.</i> Calificación Total	18
<i>Figura 5.</i> Intensidad de las Fuerzas	26
<i>Figura 6.</i> Matriz de Evaluación del Factor Externo	31
<i>Figura 7.</i> Matriz de Evaluación del Factor Interno	31
<i>Figura 8.</i> Matriz Interna - Matriz Externa	33
<i>Figura 9.</i> Diseño principal de la página de inicio.....	44
<i>Figura 10.</i> Servicio de Geolocalización	46
<i>Figura 11.</i> Comentarios y Calificación	46
<i>Figura 12.</i> Diseño Registro de Clientes	47
<i>Figura 13.</i> Diseño registro Cuidadores.....	48
<i>Figura 14.</i> Testimonios esperados.....	49
<i>Figura 15.</i> Servicios complementarios	50
<i>Figura 16.</i> Canales de atención al usuario	51
<i>Figura 17.</i> Proporción Ingreso - Margen Operativo.....	55
<i>Figura 18.</i> Margen Neto	56
<i>Figura 19.</i> Rotación de Inventario	59
<i>Figura 20.</i> Activos No Corrientes	59
<i>Figura 21.</i> ROA & ROE.....	61
<i>Figura 22.</i> Punto de Equilibrio	61

Lista de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Matriz de impacto _____	15
<i>Tabla 2.</i> Ponderación de Factores Clave _____	16
<i>Tabla 3.</i> Calificación Barreras de Entrada _____	20
<i>Tabla 4.</i> Calificación Proveedores _____	22
<i>Tabla 5.</i> Calificación Clientes _____	23
<i>Tabla 6.</i> Calificación de Competidores _____	24
<i>Tabla 7.</i> Calificación de Sustitutos _____	25
<i>Tabla 8.</i> Calificación de las Fuerzas _____	25
<i>Tabla 9.</i> Análisis DOFA _____	34
<i>Tabla 10.</i> Estrategias Genéricas _____	34
<i>Tabla 11.</i> Estimación Usuarios Diarios (por año) _____	52
<i>Tabla 12.</i> Proyección de Ingresos _____	53
<i>Tabla 13.</i> Costo de Ventas _____	53
<i>Tabla 14.</i> Utilidad Bruta _____	53
<i>Tabla 15.</i> Gastos en general _____	55
<i>Tabla 16.</i> Utilidad Operativa _____	55
<i>Tabla 17.</i> Gastos Financieros _____	56
<i>Tabla 18.</i> Utilidad antes de Impuestos _____	56
<i>Tabla 19.</i> Utilidad Neta _____	56
<i>Tabla 20.</i> Estado de Resultados _____	57
<i>Tabla 21.</i> Balance General _____	58
<i>Tabla 22.</i> Flujo de Caja _____	60

PRELIMINARES

DEDICATORIA

A nuestros padres y familiares por apoyarnos en la continuidad de nuestros proyectos académicos e inculcarnos los valores necesarios para contribuir en la sociedad y la familia.

AGRADECIMIENTOS

*A nuestra Tutora de proyecto Diana Naranjo por sus enseñanzas,
por su experiencia y por habernos orientado
en el diseño de este plan de negocio.*

*A nuestros docentes y compañeros de estudio con los que hemos compartido
todos estos meses de enseñanzas y experiencias.*

DECLARACIÓN DE AUTONOMÍA Y EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Declaración de autonomía: “Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente proyecto aplicado de maestría por nuestra propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este proyecto de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución”.

Declaración de exoneración de responsabilidad: “Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.

Resumen

Hoy en día la tenencia de mascotas ha presentado una tendencia creciente en el país. De acuerdo con FENALCO (2018) el negocio que facturaba cerca US\$ 60 millones en el año 2000 para el cierre del año 2018 ya era cinco veces mayor, sin tener en cuenta la cantidad de negocios adyacentes. El propósito de este estudio es plantear un plan de negocio basado en economía colaborativa, que pretende integrar a través de apoyo tecnológico a varios grupos de interés con el propósito de ofrecer y demandar productos relacionados al sector de mascotas. Dentro de los servicios que GUAU evalúa ofrecer, estarán los asociados a hospedaje, alimentos y paseadores caninos.

Palabras clave

Emprendimiento, Plataforma, Mascotas y Economía Colaborativa

Abstract

This document has the purpose to bring to the Colombian current context, a solution towards one of the most common problems of people who have pets and do not possess a trustworthy place to leave them when these cannot be taken care of during a limited period of time. Thereby, it is brought up to light that the trend in Colombian scenario is that pet market is growing in a very fast manner, new necessities need to be considered and also novel underlying niches create a non-satisfied demand. Therefore, this project wants to explore the options to reach this market by providing an innovative solution based on a sharing economy model, which may integrate this unsatisfied demand with technology and people wanting to help and having the capacities to attend and respond appropriately; hence providing a solution benefiting both sides of the coin, resuming the intention of this sharing economy based model.

Keywords

Entrepreneurship, Platform, Pets & Sharing Economy

Objetivos

Los siguientes son los objetivos establecidos para esta investigación:

Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio llamado Guau! que integre las necesidades de los tenedores de mascotas y de personas interesadas en generar ingresos adicionales alrededor de una plataforma Ecommerce basado en Economía Colaborativa.

Objetivos específicos

- Analizar las diferentes necesidades que tienen los poseedores de mascotas con el propósito de evaluar la posibilidad que la plataforma integre y satisfaga la mayoría de las mismas.
- Analizar las posibilidades existentes en personas interesadas en generar un ingreso adicional a través de la disposición de un espacio para el cuidado de mascotas.
- Establecer la ruta estratégica de la consecución del proyecto previo a su ejecución a fin de estimar su viabilidad.

Planteamiento General

Planteamiento del Problema

El mercado de las mascotas en Colombia está creciendo a un ritmo acelerado, así mismo las necesidades que surgen a partir de la compra de los animales también se comportan con una tendencia positiva (Portafolio, 2019). Sin embargo, este aumento tan repentino en el cubrimiento de las necesidades adyacentes ha hecho que el mercado por el lado de la oferta se quede corto en proporcionar soluciones para los requerimientos de los humanos con sus mascotas. Por lo cual, el simple hecho de buscar alojamientos que cumplan con las condiciones mínimas

para sus mascotas se ha hecho un problema, situación que también se presenta cuando a la hora de contratar un paseador canino se trata.

El mercado de las mascotas en Colombia muestra un alto crecimiento en los últimos años (DANE, 2018). El 43% de los hogares dicen tener una mascota, de los cuales el 67% son perros, 18% gatos y el 16% tienen un gato y un perro. Es importante anotar que este segmento tiene un efecto multiplicador en la economía, en cuanto influyen en la producción de alimento para comida, servicios médicos entre otros. El sector de mascotas está integrado principalmente por la venta de comida, cuidados veterinarios, peluquerías, guarderías, paseadores de perros, entre otros (Portafolio, 2019).

La experiencia obtenida a partir de entrevistas además de la revisión de publicaciones de opinión ha permitido identificar dos problemas principales con el servicio actual que se les presta a las mascotas en Colombia. Por un lado, es la falta de variedad con los servicios que prestan estas empresas dedicadas al cuidado de mascotas, si bien ya hay establecimientos con bastante presencia en el mercado colombiano, estos no terminan por adaptarse a las necesidades y perfiles específicos de los tenedores de mascotas (Velasquez, 2019). El segundo es la creciente ola de opiniones que desvirtúan la aptitud de las empresas para hacerse cargo de las mascotas, es así, donde se pone en evidencia que las familias no están dispuestas a dejar sus mascotas al cuidado de cualquier empresa ya que se ha perdido en gran parte la confianza por parte de los tenedores de animales debido a los muchos eventos que se registran en el país (WRadio, 2019).

Por otro lado, se evidencia que también la tendencia de la humanización de las mascotas genere en contravía un estímulo negativo por dejar a sus animales al cuidado de organizaciones cuyo objetivo primario es el lucro económico, pensando de esta manera en que entre más la empresa, sea una veterinaria o un hotel para mascotas, busque generar rentabilidad sus mascotas estarán mayormente desatendidas o peor aún, corriendo alguna clase de peligro.

De esta forma, el mercado colombiano de las mascotas está demandado nuevas soluciones que proporcionen un ambiente de comodidad y respaldo a las necesidades de

los dueños de mascotas. Por lo cual, se propone la creación de Ecommerce con base en economía colaborativa que se encargue de brindar a los usuarios soluciones integrales principalmente en el alojamiento de caninos, junto con un conjunto complementario de posibilidades para facilitar en la tenencia de este tipo de mascotas. Además, se plantea también crear en el mercado una promoción a los hogares colombianos que tengan disponibilidad para prestar su vivienda y cuidar a las mascotas caninas, de esta manera haciendo un espectro muy amplio en cuanto a la solución para personas que necesitan un hogar momentáneo para sus mascotas y hogares que tengan disponibilidad para prestar los servicios de alojamiento y cuidado anexando de esta manera algunos ingresos adicionales, y de esta manera cubrir la demanda que se está exigiendo para el cuidado de mascotas.

Justificación

La presente investigación estará orientada en estudiar el sector dedicado al cuidado de las mascotas especialmente de caninos, ya que en el país y en especial en la ciudad de Bogotá tanto la demanda como la oferta han crecido de manera relevante en los últimos años. De esta manera este proyecto nos permitirá no solo entender las necesidades de los tenedores de caninos si no también comprender las posibilidades para el desarrollo de una plataforma que le permita a las personas no solo un mejor cuidado de su canino si no también la generación de ingresos extras a personas interesadas en el cuidado de los mismos.

Marco Teórico

Modelo de Negocio

Los modelos de negocios son definidos por varias partes como la estructura arquitectónica de la organización, así mismo sus redes de colaboración para crear, mercadear y entregar valor y capital relacional con los clientes y poder establecer flujos de capital. (Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2001). Por otro lado Stähler (2002), señala que un modelo es la simplificación de una realidad compleja, así pues sirve para entender la esencia de un negocio y cuáles serán sus etapas principales. De esta manera se entiende la necesidad de fundamentar los cimientos de la estructura

de un negocio haciendo una planeación rigurosa; para lo cual Correa et al, (2010) identifican seis momentos por los cuales debe pasar un modelo de negocio en aras de identificar su viabilidad: Análisis e investigación de mercado; estudio legal; estudio técnico; estudio administrativo; estudio de los impactos al ambiente y sociedad y finalmente el análisis financiero.

La sostenibilidad de las organizaciones se fundamenta esencialmente en la estructura operacional que se genera al momento de la planificación de los negocios (Correa, Ramírez, & Castaño, 2010) Por lo general, las empresas dedican muy poco tiempo a la definición de su modelo de negocio, lo que en mayor medida termina desenfocando su organización y haciéndola mutar, dependiendo la reacción del mercado esto puede tener efectos positivos, o como generalmente sucede un fracaso en el transcurso del tiempo (Correa, Ramírez, & Castaño, 2010)

Si bien las empresas se crean teniendo en cuenta las necesidades del mercado, no siempre las estrategias coyunturales son la respuesta para que una empresa pueda perdurar en el tiempo, de esta manera es muy importante tener en cuenta que la estructuración de un modelo de negocio sostenible es vital en la mayoría de las industrias que operan bajo el libre mercado (Correa, Ramírez, & Castaño, 2010). Recientemente, Rodrigues et al. (2019) definen que el modelo de negocio es traído a la luz como una herramienta de gestión que puede distar de las tácticas y estrategias, en este orden de ideas corresponde a la idea en sí para crear valor a todas las personas involucradas en la operación. Así pues, se pone en contexto que la idea de modelo de negocio no debería mutar en consecuencia de las variaciones de mercado.

Por otro lado es muy importante para el análisis de los diferentes modelos de negocio, entender que si bien por un lado son la estructura ósea de las organizaciones estas deben ser pensadas teniendo en cuenta información cercana al mercado, así pues, diferentes análisis deben ser puestos en perspectiva para ensamblar el modelo de negocio. Lopes et al. (2019) mencionan que un enfoque organizacional debe también tener otros factores en cuenta y estos deben funcionar a manera de engranaje para poder construir nuevos caminos y poder lograr creación de valor y sostenibilidad en el tiempo.

En síntesis, se puede traer a colación que para la generación de un modelo de negocio hay que tomar el escenario coyuntural que brinda el mercado y sobre este buscar brindar alternativas a las ya existentes, así pues, este debería a grandes rasgos mantener la esencia de la empresa como tal, ya que define originalmente el norte de la propuesta de valor. Así pues, también encontramos

perspectivas como las ya mencionadas anteriormente que indican que un modelo de negocio debe acompañarse de otros elementos para tener capacidad de respuesta a las vicisitudes del mundo contemporáneo. No obstante, ambas perspectivas convergen en la necesidad de delimitar las ideas bajo una estructura basada en la orientación de mercado, como lo presentan Sanchez et al. (2016) con la idealización del modelo de negocio plasmado en una organización tipo Canvas, ya que esta reúne especialmente los propósitos del negocio con relación al cliente, así mismo las relaciones con los diferentes grupos de interés con quienes se interactuaría

El modelo de negocio es el primer paso para la constitución de una empresa, pero este eventualmente debe ir acompañado de una serie de herramientas que permitan tomar decisiones precisas con la información proporcionada por los sistemas de medición, creadas también en las fases iniciales de la planeación, ya que el modelo per se no es suficiente para llevar un desarrollo holístico del negocio.

Economía colaborativa

Gracias al internet y su evolución que inició permitiendo a los programadores compartir sus códigos (Linux), pasando después a permitirles a las personas la posibilidad de poder compartir sus vidas sociales a través de Facebook y también permitirles a las personas compartir contenidos a través de YouTube, ahora hemos entrado en la época de usar la tecnología para compartir cualquier tipo de activo o servicio fuera del mundo real, (Sacks, 2011). Bajo este concepto es que en el año 2010 se comienza a asentar la Economía Colaborativa como un modelo de ámbito horizontal y disruptivo que por medio de plataformas digitales nos permite estimular nuevas oportunidades de negocio y la satisfacción atomizada de sus interlocutores o participantes, (Rachel Botsman and Roo Roger's, 2010).

La Comisión Europea en el 2016, definió la Economía Colaborativa como “los modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares”.

Con respecto al uso de la información y continuando con Monzon (2018), la Economía Colaborativa emplea la tecnología de la información para reducir las asimetrías de información y

los costos de las transacciones de bienes y servicios intercambiados y compartidos en un mercado colaborativo. Los mismos autores afirman que las mayores empresas de economía colaborativa pertenecen a empresas lucrativas que frecuentemente dan a lugar a costos sociales significativamente altos, empleo precario y bajos niveles de derechos laborales.

Entre las principales conclusiones y recomendaciones del dictamen del Comité Económico y Central Europeo, se encuentran (MALOSSE, 2014):

La Economía Colaborativa se expande cada vez a más población en todo el universo, que utilizan a través de plataformas el alquiler, préstamo, intercambio y compra de productos y servicios a una escala antes inimaginable. Se considera también que este nuevo tipo de economía generará un cambio conceptual en el empleo, como una importante fuente potencial de reducción de las tasas de desempleo en los países.

En la actualidad existen también centros informativos que abarcan las plataformas digitales más representativas en Economía Colaborativa. Un ejemplo es Albert Cañigüeral, quien creó en 2011 una página web llamada Consumocolaborativo.com, en la que se difunden estudios, noticias más relevantes y las start-ups más relevantes del sector (Cañigüeral, 2011).

De acuerdo con (Falcon, 2019) una de las características principales de la Economía Colaborativa es el uso de la tecnología, entre otros como:

- El uso de activos tangibles o intangibles, productivos o improductivos.
- La plataforma se convierte en el intermediario entre proveedores y usuarios.
- Es abierta, inclusiva y comunitaria.
- Transparencia y portabilidad de los datos.
- Reducción del desempleo.

P2P (peer to peer)

De acuerdo con Somalo, dentro de las modalidades del Comercio Electrónico se encuentra P2P (Peer to Peer) que involucra a las personas que desean compartir bienes y/o servicios con el propósito de ahorrar costos entre otros, como ejemplos de esta clasificación se encuentran modelos de Economía Colaborativa como Airbnb, Uber, entre otros. De esta forma las personas obtienen

un mayor provecho de los activos que no están siendo utilizados en la mayoría de su tiempo y por los cuales puede generar un ingreso adicional a su economía.

Cultura corporativa

Misión

En GUAU buscamos satisfacer las necesidades de los tenedores de mascotas ofreciendo un servicio de calidad y confianza, generando valor a todos sus integrantes.

Visión

Ser la plataforma preferida de los tenedores de mascotas convirtiéndola en la opción más efectiva del país en los próximos cinco años.

Valores

A través de rigurosos estándares de revisión de los que intervienen en la plataforma proporcionaremos un cuidado responsable de las mascotas.

Con la contratación responsable de nuestros empleados contribuiremos a la generación de empleo responsable con el cumplimiento de los requisitos legales. Día a día propiciaremos al interior de la empresa la búsqueda de mejores alternativas que nos permitan innovar, competir y prestar servicios diferenciadores en la industria de mascotas.

Análisis del Entorno Competitivo

Análisis PESTEL

Con el propósito de disipar en alguna medida la incertidumbre que genera el mercado inicial del proyecto se propone hacer este análisis y obtener un panorama generalizado de la situación del país, identificando las tendencias en los aspectos tratados en cada uno de este primer vistazo acerca del mercado. Así pues, se procede a ejecutar el análisis PEST, originalmente creado por Aguilar (1967) bajo el estudio generalizado del sector en los ámbitos Político, Económico, Social y Tecnológico; complementado posteriormente por Farey & Narayanan, quienes terminarían añadiendo el contexto Ecológico y Legal. Busca entonces, crear los primeros esbozos de la situación actual de un mercado para lograr encontrar variables que puedan impactar la estabilidad, longevidad y rentabilidad de un posible emprendimiento.

Político

Se puede iniciar como primer momento el estadio político por el cual atraviesa Colombia, si bien por un lado existe una polarización en la opinión pública sobre el gobierno actual, como lo señala (Portafolio, 2019) esta no es la única situación coyuntural que le atañe al país. De nuevo el país se encuentra en una crisis política por el escalamiento del conflicto interno y los recurrentes asesinatos a líderes sociales, así pues, El Tiempo (2019) señala que desde 2016 a mayo de 2019 hay 837 homicidios, de los cuales 702 son reportados como líderes sociales y 135 como excombatientes de las FARC.

Por otro lado, encontramos que las nuevas políticas enfocadas en la economía naranja están potencializando el talento interno con relación a esta industria. Portafolio (2019), señala que Bancoldex espera movilizar 30 millones USD hacia fondos de capital para empresas orientadas al sector cultural y creativo; el gobierno está invirtiendo grandes cantidades de dinero para promover la creación de startups relacionados con industrias digitales o creativas.

Económico

En el escenario de la economía colombiana hay un elemento muy fuerte sobre una desaceleración en la economía como lo señala Portafolio (2019), ya que en 2017 se ponía en evidencia el peor crecimiento en 5 años, 1.4 %. Por otra parte se encuentra un factor preponderante en la economía colombiana con impacto directo al negocio que se está planteando, es el del creciente aumento del dólar a sus máximos históricos en comparación con el peso colombiano, como es mostrado por

Torres (2019). Así pues, se ha visto muy afectada la economía nacional debilitando el poder de adquisición de los colombianos con productos extranjeros. Para el caso la importación de alimento para mascotas se puede ver muy afectada.

Por el otro lado la crisis con la TRM presiona de manera positiva la producción interna con aras a exportar, así pues, la balanza comercial se puede ver impactada por el número de productos que se buscarán comercializar en el exterior, enfatiza Torres (2019). ya que la economía colombiana debe buscar reducir la disparidad en la balanza comercial.

Social

Sobre el ámbito social, es bastante visible la conglomeración en aumento de la vida en las ciudades, si bien había una tendencia mantenida por el conflicto interno en el país, ahora un fenómeno exógeno como la situación en países aledaños ha hecho que más personas migren a las grandes urbes, saturando su capacidad (El Tiempo, 2018).

En contraste también es evidente que hay una mayor preocupación por solucionar estos problemas sociales a partir de la generación de nuevas oportunidades para brindar soluciones innovadoras a los problemas de saturación (Dinero, 2018).

Tecnológico

En infraestructura tecnológica el país se encuentra bastante atrasado en comparación de otros países de condiciones similares, es muy importante recalcar que el país debe hacer inversiones de este tipo si quiere convertirse en un líder regional como lo refiere Santos (2018); la falta de promoción a este sector también ha hecho que se cree una alta dependencia de tecnología extranjera.

No obstante, hay una fuerte apuesta por parte de las entidades gubernamentales para promocionar el desarrollo en ciencia tecnología e innovación, se plantea un aumento de 1.5% como porcentaje de inversión del PIB para todas las actividades de ciencia tecnología e innovación (ACTI) según

Portafolio (2019), así pues, la creación de industrias digitales tendría un impulso económico fuerte dentro del plan de desarrollo.

Ecológico

En Colombia no hay una fuerte tendencia a escoger productos que sean ambientalmente responsables, sin embargo iniciativas como Pacto Global en Colombia están trabajando para el desarrollo de proyectos de medición de huella de carbono en Bogotá y Cundinamarca teniendo en cuenta el ODS 13 ‘‘acción por el clima’’ como lo señala Pacto Global (2019) en su sitio web, ya que desafortunadamente a nivel de cultural no se ha formado este pensamiento colectivo en la sociedad. Los recursos naturales son fuertemente explotados sin retribución eficiente al estado y al ambiente.

Por otro lado hay un escenario que está generando una creciente preocupación en la comunidad internacional y que puede en un breve lapso de tiempo llegar a permear el ecosistema colombiano y de esta manera tener fuertes repercusiones en todo el país y el mundo; así pues, en la selva amazónica se han registrado más de 74.000 incendios desde inicios desde enero de 2019 señala BBC (2019), el impacto que ha tenido este incidente ecológico pone un alto riesgo para todos los países de la región, con implicaciones secundarias al resto de naciones del mundo en el corto plazo.

Legal

Sobre el ámbito de la legislación en Colombia se encuentran algunos factores que por la novedad no han podido ser definidos en un marco, sin embargo la legislación en el país está avanzando para los negocios que han sido creados bajo este modelo como lo señala La Republica (2018). Así pues, muchas aplicaciones o servicios tecnológicos operan en áreas grises en tanto se genera los respectivos registros tributarios (RUT) y se normaliza el tipo de operación.

Por otro lado, hay una apuesta muy fuerte hacia la transformación digital por parte de las empresas e incluso el mismo Estado, Dinero (2018). Lo que ha hecho que negocios de peso se instalen en el país para facilitar aplicación, brindando soluciones holísticas a algunos negocios nacientes en el escenario virtual.

Análisis Estratégico del Sector

Posteriormente al estudio macroeconómico generalizado del mercado objetivo se pretende hacer un análisis estratégico con una mayor profundidad, de manera que se puedan encontrar ciertas oportunidades de maniobrabilidad del sector en específico al cual se busca llegar. De esta manera se busca hacer un análisis sobre el grado de hacinamiento cualitativo, que muestra de forma objetiva que tan conglomerado se encuentran las empresas del sector de una manera cualitativa. Posterior a esto se realiza el estudio de imitación para poder encontrar que tan parecidos son los procesos de las compañías que están en el momento siendo los posibles competidores del emprendimiento.

Análisis De Hacinamiento Cualitativo

Con el propósito de estudiar el grado de imitación en el sector, se realiza análisis de Hacinamiento Cualitativo de acuerdo con la metodología propuesta por Restrepo & Rivera (2008). Se buscan categorías que sean semejantes en las tres empresas entendiendo como resultado sí existe Hacinamiento, es decir un alto grado de imitación que puede traducirse en un decrecimiento o desaparición de las empresas o si existe algún grado de convergencia cuando las empresas desarrollan estrategias parecidas. Adicionalmente se validó de manera directa con las plataformas existentes la información relevante para el análisis:

- (PETCREW, 2018)
- (DOG HOUSER, 2018)
- (GUDOG, 2018)

Figura 1. Relación variables con plataformas

	Petcrew	Dog Houser	Gudog
Experiencia (años)	3	1	2
Servicios	Cuidado en las noches, de día y servicio de paseador.	Cuidado día y noche	Cuidado en las noches, de día y servicio de paseador.
Ubicación	Bogotá	Bogotá y Medellín, próximamente abrirán en Chile.	Bogotá

Categorías y Variables

A partir del análisis de los competidores y de la información encontrada en los documentos indicados a través de este documento, se identifican cinco factores relevantes para la evaluación del sector. A este respecto, a partir del análisis de los competidores de este mercado en Bogotá se identificaron los factores de Calificación, Plataforma y Economía. Adicionalmente, se realizaron entrevistas a posibles usuarios que se acomodarían a la audiencia (ver Estrategia de Mercadeo) para determinar los factores desde el otro lado de la balanza y de esta manera determinar las características preponderantes a la hora de elegir un proveedor de la clase de servicios que se pretende ofertar, en los cuales los resultados obtenidos arrojaron la importancia sobre la Reputación & Confianza y el Servicio & Logística de los proveedores.

Figura 2. Factores Claves de la Operación

<p><u>Factores</u> Calificación Plataforma</p>

Económico Reputación y Confianza Servicio y logística

Calificación

Se refiere a la posibilidad que ofrecen las plataformas digitales para calificar a los participantes, realizar comentarios y resolución de temas. De acuerdo con Harrison-Walker (2001) un factor clave de éxito es el poder de la palabra, la comunicación de la palabra, de persona a persona y entre grupos de interés que influyen a la hora de elegir un bien y servicio. En el 2008, el mismo autor afirma el poder de la palabra como comunicaciones no formales mediante tecnologías basadas en internet relacionadas con el uso de bienes y servicios, o sus vendedores influyen a la hora de tomar una decisión.

Plataforma

De acuerdo con Ferrer (2018) la llamada “plataformización” representa un cambio relevante en nuestras vidas, que cada vez es más ágil y digital, por lo que se requieren plataformas confiables que redefinen nuestra forma de viajar, de transportarnos, de desplazarnos entre otras.

Con lo anterior, abordamos esta categoría con el propósito de analizar las capacidades de las plataformas, específicamente a temas de cobertura, georreferenciación, posibilidad de contacto, la accesibilidad que ofrecen las mismas, este último se refiere a canales web y/o aplicaciones móviles.

Económico

Se refiere a las condiciones económicas de precio, medios de pago ofrecidos a los que intervienen en la plataforma, atracción a través de bonos iniciales y la capacidad de realizar devoluciones y o reintegros.

Reputación y Confianza

De acuerdo con Ferrer (2018), uno de los mayores activos que tienen los usuarios hoy en día es el poder obtener reputación del bien o servicio a adquirir. Lo interesante de la Economía Colaborativa no es solo aquel que recibe el servicio si no también aquel que lo provee, afirma el mismo autor.

Servicio y Logística

Esta categoría evalúa el servicio de las plataformas con relación a los servicios ofrecidos y la logística que realiza para prestación del servicio ofrecido.

Matriz de Impacto

Con base en la metodología de Restrepo & Rivera (2008), se procede a construir una matriz de doble entrada con el propósito de evaluar la motricidad y la dependencia de las categorías. En el eje X describiremos la dependencia que tenga un factor de otro, y el eje Y la motricidad (influencia de un factor en otro). En caso de que una categoría tenga influencia o dependencia sobre otra categoría se califica con uno (1), en el caso que no, se califica con cero (0).

Las calificaciones fueron realizadas conjuntamente por los autores de este documento con la información disponible en las plataformas, entrevistas a usuarios y tenedores de mascotas. Las actividades fueron realizadas de manera telefónica con empleados de las empresas de la competencia y de manera presencial a través de entrevistas con tenedores de mascotas y que se podrían convertir en usuarios para ofrecer su hogar para el cuidado de los caninos.

Tabla 1. Matriz de impacto

<i>Factores</i>	Calificación	Plataforma	Económico	Servicio y Logística	Reputación y confianza	Sumatoria	% de motricidad
-----------------	---------------------	-------------------	------------------	-----------------------------	-------------------------------	------------------	------------------------

Calificación		0	0	1	1	2	15%
Plataforma	1		1	1	0	3	23%
Económico	0	1		1	0	2	15%
Servicio y Logística	1	1	1		1	4	31%
Reputación y confianza	1	0	0	1		2	15%
Sumatoria	3	2	2	4	2	13	
% de dependencia	23%	15%	15%	31%	15%		

Valoración

A continuación, se realiza análisis de grado de imitación en el sector para cada variable.

Figura 3. Indicadores de Valoración

Imitación alta	3
Imitación media	2
Innovación	1

Si la plataforma evaluada tiene un alto grado de imitación se califican con Tres. Si tiene una imitación similar con pocas diferencias se indica como Dos y en el caso que no tenga imitación se considera como innovación, calificación Uno (Restrepo y Rivera, 2008).

Tabla 2. Ponderación de Factores Clave

Factores clave		%	ESTÁNDAR	PET CREW	DOG HOUSER	GUDOG
Calificación	Puntuación de jugadores	15%	Las plataformas permiten la Puntuación	3	3	3
	Comentarios		Las plataformas permiten dejar comentarios	3	3	3
	Resolución de temas		Solucionan los temas	2	1	2
	Sumatoria Calificación			8	7	8
			<u>1,2</u>	<u>1,1</u>	<u>1,2</u>	
Plataforma	Cobertura	23%	Local	3	1	2
	Georreferenciación		Permiten ubicación a través de mapa	3	3	3
	Contacto		Contacto directo con la plataforma	3	2	3
	Accesibilidad (Web y/o APP)		Plataformas WEB	3	3	3
	Sumatoria Calificación			12	9	11
			<u>2,8</u>	<u>2,1</u>	<u>2,5</u>	
Económico	Precio día	15%	\$ 28.000	2	2	2
	Medios de pago		Tarjeta de credito	3	2	3
	Bonos		No incluyen	3	1	3
	Devoluciones/reintegros		Reembolso a TDC	3	3	3
	Sumatoria Calificación			11	8	11
			<u>1,7</u>	<u>1,2</u>	<u>1,7</u>	
Servicio y Logística	Servicio ofrecido	15%	Hospedaje	3	3	3
	Sistema de logística		Se lleva a la mascota al lugar	3	3	3
	Información de los proveedores		Se conoce previamente	3	3	3
	Sumatoria Calificación			9	9	9
			<u>1,4</u>	<u>1,4</u>	<u>1,4</u>	
Reputación y Confianza	Confianza	31%	Buen nombre	3	3	3
	Aliados		Cuenta con aliados	1	3	3
	Experiencia		Más de un año	2	3	2
	Sumatoria Calificación			6	9	8
			<u>1,8</u>	<u>2,8</u>	<u>2,5</u>	
TOTAL				8,9	8,5	9,3

Los sub factores obedecen a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los empleados de las empresas evaluadas del sector y a las entrevistas realizadas a los tenedores de mascotas. En

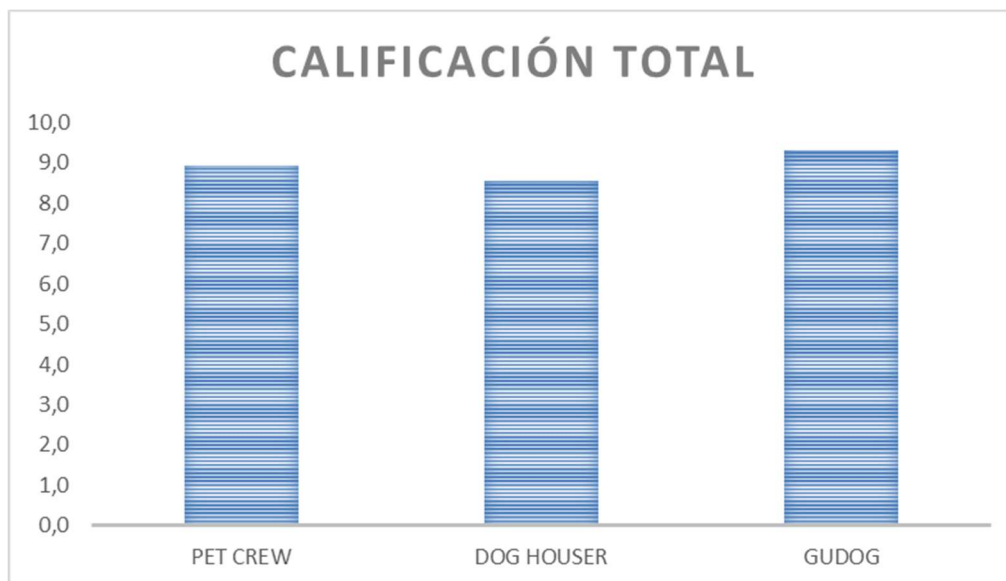
las mismas los entrevistados manifestaron la importancia de estas variables para la hora de ofrecer el servicio o de tomar la decisión para el hospedaje de su canino.

Con los resultados obtenidos, evidenciamos que en las empresas examinadas el factor de Reputación y Confianza es el más importante con el 31%. Se puede entender que este resultado es considerado normal teniendo en cuenta que el servicio es asociado al cuidado canino, razón por la cual la confianza y la experiencia son las variables de mayor relevancia (PETCREW, 2018).

Otra categoría relevante es la Plataforma, que tiene un peso del 23%. Este resultado es de esperarse teniendo en cuenta que los usuarios y las necesidades actuales hacen inevitable el uso de plataformas digitales que aporten soluciones completas a los tenedores de mascotas.

Finalmente, el resultado de multiplicar cada variable por su peso, nos da como diagnostico final un grado de imitación alto (promedio 9), esto se puede entender también por la semejanza de las tres plataformas en sus servicios ofrecidos y las características de sus servicios WEB, resaltando que en 9 de las 17 variables evaluadas el grado de imitación es alto para las tres alternativas analizadas.

Figura 4. Calificación Total



Las tres plataformas tienen una calificación entre 8,5 y el 9,3 lo que traduce un resultado alto y similar debido a que las plataformas evaluadas tienen el mismo alcance, utilizan plataformas

similares para la calificación de los usuarios, su oferta económica de pago es muy similar y sus servicios son prácticamente los mismos en términos generales. Estos resultados son muy comunes a la hora de evaluar plataformas de economía colaborativa como Uber, Cabifay y Didi, empresas con el mismo alcance y que sus diferencias se dan prácticamente a través de las experiencias que tienen sus usuarios sus usuarios. Sin embargo, en la competencia actualmente se tienen falencias en su estrategia de marketing ya que no son muy conocidas por los usuarios y gran parte de las mismas siguen usando a las guarderías tradicionales para el cuidado de sus mascotas. De igual forma se ha identificado que las plataformas no tienen dentro de su alcance la posibilidad de ser un canal de intermediación entre la oferta y la demanda de productos alimenticios y para el cuidado de caninos, canal que será evaluado en una segunda etapa del proyecto.

Análisis de las fuerzas de mercado

Para el establecimiento del entorno del sector se debe hacer un análisis que tenga la función de recopilar objetivamente los principales agentes que intervendrían con la empresa a nivel de poder de negociación, así pues, el siguiente análisis tomará las denominadas fuerzas del mercado de Porter (2008) : nuevos ingresos, proveedores, competidores, clientes o compradores y sustitutos.

De esta manera se procederá a hacer un listado de calificadores que entran a tener relevancia en cada una de las fuerzas como sugiere Restrepo y Rivera (2008). Luego de hacer la selección de los elementos calificadores, teniendo en cuenta que no todos aplicarían para el tipo de industria a la cual se orienta este trabajo, es indispensable tener un marco de calificación, para el caso se utilizaran seis parámetros donde los elementos tendrán un puntaje, esta escala será: alta, media alta, equilibrado, medio bajo, bajo e inexistentes, este último tendrá una ponderación de cero, como se mostrará más adelante.

Para la evaluación de estos criterios se dispondrá de una ponderación para cada uno de los elementos dentro de la escala de calificación Restrepo y Rivera (2008), así pues, luego de hacer la clasificación cualitativa de las características de la fuerza se hará un conteo por cada una de estas para mirar que porcentaje de recurrencia tuvieron dentro de su respectiva clase. Así mismo, se asigna un valor numérico de: 1 para la clasificación de bajo, 2 para medio bajo, 3 para

equilibrado, 4 para medio alto y 5 para los valores determinados como alto, el valor de inexistente se tendrá en cuenta, pero su valor será de 0 dentro de la ponderación, ya que no determina el valor de la fuerza del mercado sobre la empresa.

Los resultados son obtenidos a través de discusiones conjuntas de los autores del presente estudio, con base en la información obtenida de las entrevistas a las empresas del sector, y de los resultados arrojados de las entrevistas realizadas a los tenedores de mascotas.

Nuevos Participantes

El resultado de esta fuerza tiene como objetivo interpretar y analizar las barreras de entrada al sector de mascotas. De acuerdo con Restrepo & Rivera (2008) un sector o segmento de mercado se puede volver atractivo de acuerdo con las barreras que esté presente y si son fáciles o no de asumir por nuevos interesados.

Las variables que a continuación se relacionan para el análisis de cada fuerza, se realiza con base en la metodología señalada por Restrepo & Rivera (2008).

Tabla 3. Calificación Barreras de Entrada

		BARRERAS DE ENTRADA					
		A	MA	E	MB	B	I
1	Niveles de economías de escala					X	
2	Operaciones compartidas		X				
3	Curva de aprendizaje		X				
4	Curva de experiencia		X				
5	Costos compartidos					X	
6	Tecnología		X				
7	Costos de cambio	X					
8	Tiempos de respuesta		X				
9	Posición de marca		X				
10	Posición de diseño			X			
11	Posición de servicio		X				
12	Posición de precio		X				
13	Niveles de inversión					X	
14	Acceso a canales					X	
BARRERAS DE ENTRADA		1	8	1	0	4	0
SECTOR MASCOTAS		7%	57%	7%	0%	29%	0%
RESULTADO		3,1					

Como resultado se obtuvo 3,1 que infiere que el sector tiene unas barreras relativamente altas, lo anterior debido a que 8 variables obtuvieron un resultado Medio Alto (MA), dentro de las más relevantes o de mayor impacto para el sector son las respectivas Curvas de Aprendizaje y de Experiencia. De acuerdo con el bajo número de participantes que menciona el Fondo Multilateral de Inversiones (2016) para los modelos de economía colaborativa en América Latina; estos han desarrollado conocimientos especiales que no han sido tan fáciles de imitar, de igual manera la experiencia de estas plataformas es alta debido a su conocimiento desarrollado en los últimos años, dicha experiencia traduce que las barreras de entrada para otro jugador son altas, así pues es de gran importancia tener en cuenta para la formulación de la estrategia la contundencia que tendrían este tipo de barreras comerciales (Jimenez, 2016).

Con respecto a los resultados de Posición que son considerados de igual manera Medio Alto, lo anterior debido a que variables como Posición de Marca, es asociada al reconocimiento que el cliente le sigue realizando al producto o servicio que está siendo adquirido. Situación similar con la variable de Posición de Servicio, que son diferentes a los ofrecidos a segmentos similares de la industria.

Proveedores

El análisis de la fuerza de proveedores de Porter (2008), hace referencia a la incidencia de estos prestadores de servicios y/o insumos con relación a su poder de negociación dentro de la cadena de suministro, así pues Restrepo & Rivera (2008), listan una serie de factores a evaluar para poder determinar que tanto poder tienen con relación al mercado.

Tabla 4. Calificación Proveedores

		PROVEEDORES					
		A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de concentración		X				
2	Presión de sustitutos	X					
3	Nivel de ventaja					X	
4	Costos de cambio					X	
5	Amenaza de integración hacia adelante					X	
6	Información del proveedor sobre el comprador			X			
7	Grado de hacinamiento			X			
PROVEEDORES		1	1	2	0	3	0
MASCOTAS		14%	14%	29%	0%	43%	0%
RESULTADO		2,6					

En cuanto a la fuerza de mercado de proveedores Porter (2008), es importante tener en cuenta el resultado de 2,6 que básicamente indica que los proveedores siguen teniendo un poder de negociación por encima de la media, lo que a su vez muestra que hay casi un equilibrio de poder de negociación entre los prestantes de servicio y la empresa como tal, sin embargo, estando esta inclinada mínimamente a favorecer a los proveedores. Esto se puede explicar dentro del marco de la clasificación de Restrepo & Rivera (2008), por el alto grado de concentración de estos, la presión de los sustitutos en el mercado que a su vez suman con el nivel de información que tiene el proveedor con el cliente respecto a la calificación que es propia de la economía colaborativa (Cañigüeral, 2011).

Clientes

De acuerdo con Restrepo & Rivera (2008), al analizar esta fuerza Porter (2008), se puede concluir si son los proveedores los clientes/compradores los que tienen el poder. Así pues, es importante traer a colación que la mayoría de los resultados expuestos en el análisis de la fuerza de clientes proviene de una serie de entrevistas personalizadas, para el caso, los rubros de grado de

concentración, importancia del proveedor para el comprador, grado de hacinamiento vienen determinados por la serie de resultados obtenidos a partir de estas entrevistas, entonces se encuentra que para los clientes potenciales del negocio es vital tener en consideración los posibles perfiles de los prestadores del servicio como lo indica Velásquez (2019); por otra parte la baja concentración en el sector está determinada en su mayoría por FENALCO (2018) donde indica que la tenencia de mascotas está distribuida dentro de las diferentes divisiones económicas de las personas, más no concentrada en un solo estrato económico.

Tabla 5. Calificación Clientes

	CLIENTES					
	A	MA	E	MB	B	I
1 Grado de concentración					X	
2 Importancia del Proveedor para el comprador	X					
3 Grado de hacinamiento	X					
4 Costos de cambio (facilidad)		X				
5 Facilidad de integración hacia atrás			X			
6 Información del comprador sobre el proveedor			X			
7 Grado de importancia del insumo		X				
RIESGO CLIENTES	2	2	2	0	1	0
MASCOTAS	29%	29%	29%	0%	14%	0%
RESULTADO	3,6					

El resultado de esta fuerza es de 3.6, primordialmente originado por que cuatro de las siete variables analizadas obtuvieron resultados en la escala superior (Alta y Medio Alta), especialmente a que este sector de mascotas el poder de negociación lo tienen los clientes, ya que demandan servicios de calidad para sus mascotas, a que existe un número importante de tenedores con necesidades insatisfechas por segmentos sustitutos como lo son las veterinarias y los paseadores caninos (Velasquez, 2019).

Competidores

Es de mucha importancia tener en cuenta la influencia de esta fuerza de mercado (Porter, 2008) debido a la complejidad que engloba para el desarrollo de la empresa, ya que directamente hace un hito en la estructuración de la estrategia de negocio. Así pues, Restrepo & Rivera (2008),

sugieren ocho pilares en donde la clasificación del poder de negociación tendría lugar dentro de la alta o baja rivalidad entre competidores.

Tabla 6. Calificación de Competidores

		RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					
		A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de concentración					X	
2	Nivel de Costos Fijos					X	
3	Velocidad de crecimiento del sector	X					
4	Costos de Cambio					X	
5	Grado de hacinamiento			X			
6	Incrementos en la capacidad	X					
7	Presencia extranjera			X			
8	Nivel de Barreras de Salida					X	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		2	0	2	0	4	0
MASCOTAS		25%	0%	25%	0%	50%	0%
RESULTADO		2,5					

El resultado obtenido muestra que la industria tiene una rivalidad de competidores equilibrada ya que da exactamente el medio de la medición 2.5, así pues, cabe resaltar que los resultados obtenidos hacen referencia al alto nivel del crecimiento del sector lo que hace muchas empresas se vean interesadas en acaparar mercado a razón de su aumento continuado de demanda (Rivera Rodriguez, Mendez, & Gómez, 2010).

Por otro lado, las empresas que busquen proveer un servicio a través de una plataforma pueden también cambiar su capacidad ya que esta dependerá necesariamente del crecimiento de la necesidad por el servicio Fondo Multilateral de Inversiones (2016). Así mismo se ve contrastado con elementos como el grado de concentración ya que este se encuentra en una categorización baja haciendo referencia a la baja masa por el número de competidores Ferrer (2018). El nivel de costos fijos tampoco supone un alto influenciador en el nivel de rivalidad ya que estos no representan una gran proporción de la inversión del negocio, en conclusión, hay un nivel de rivalidad equilibrada dentro de los criterios establecidos Restrepo & Rivera (2008).

Sustitutos

Tabla 7. Calificación de Sustitutos

		SUSTITUTOS					
		A	MA	E	MB	B	I
1	Tendencias a mejorar en Costos					X	
2	Tendencias a mejorar en precios					X	
3	Tendencias a mejorar en desempeño				X		
4	Tendencias a altos rendimientos				X		
SUSTITUTOS		0	0	0	2	2	0
MASCOTAS		0%	0%	0%	50%	50%	0%
RESULTADO		1,5					

Esta fuerza Porter (2008) permite identificar y valorar el grado de amenaza de productos o servicios sustitutos en el segmento y que estos puedan realizar fuerza de desplazamiento en los mismos, (Restrepo & Rivera, 2008).

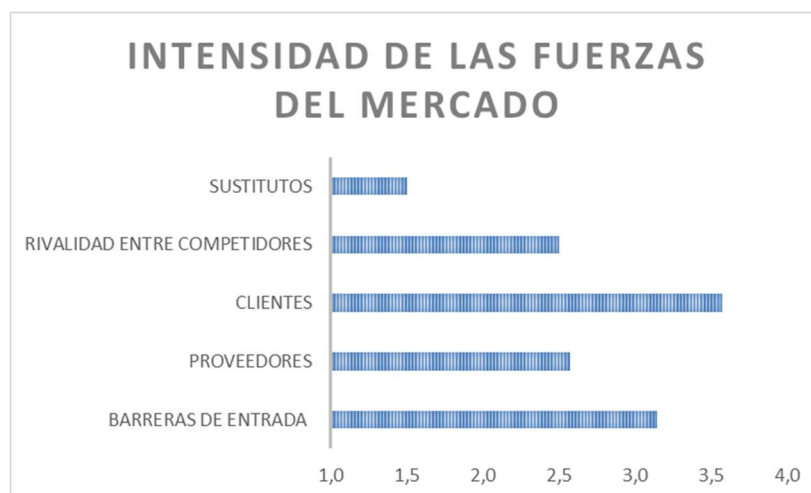
En esta fuerza el resultado fue bajo (1,5) debido a que el mercado no tiene unos sustitutos atractivos, teniendo en cuenta que el nivel de democratización de las plataformas tecnológicas en el país Santos (2018), por otro lado se puede traer a colación que hay un sostenido descontento con los sustitutos del servicio debido a que los servicios de guardería canina no satisfacen completamente las expectativas de los tenedores de mascotas como afirma Velásquez (2019), por otro lado también es muy importante tener en cuenta que el resultado de medio bajo en las tendencias a la mejora en desempeño y rendimientos se da también al no haber una promesa de valor que se pueda cumplir a cabalidad como lo demuestran algunas fuentes informativas respecto al maltrato animal de los sustitutos en la industria (RCN, 2015).

Intensidad de las fuerzas del mercado

Tabla 8. Calificación de las Fuerzas

INTENSIDAD DE LAS FUERZAS DEL MERCADO	
BARRERAS DE ENTRADA	3,1
PROVEEDORES	2,6
CLIENTES	3,6
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	2,5
SUSTITUTOS	1,5

Figura 5. Intensidad de las Fuerzas



Conclusiones de las Fuerzas

Cientes

Como una conclusión evidente se puede ver en la anterior gráfica de intensidad de fuerzas de mercado que el participante que tendría una mayor calificación, para el caso clientes, tendría un mayor poder de negociación en la industria comparado con las otras fuerzas, esto se puede resumir básicamente en el alto grado de concentración que tienen los clientes y también teniendo en cuenta la importancia que estos le dan a la información que pueden tener sobre el prestador de servicios Ferrer (2018), que teniendo en cuenta la naturaleza de la plataforma, es vital que la comunicación e información sobre prestador y cliente sea sumamente transparente y la calificación indexe per se un elemento diferenciador con relación a la confiabilidad del servicio ofertado, siendo de esta manera que es el elemento al cual Guau debe prestar más atención ya que constituye la naturaleza del emprendimiento que es basado en la percepción aprovechando un vacío en el mercado existente. Así pues, el rubro de clientes obtiene la mayor calificación con 3.6,

Barreras de Entrada

Seguido encontramos la fuerza sobre las barreras de entrada que tiene un 3.1 de influencia sobre el sector, lo que para el emprendimiento no es una tarea muy sencilla para poder ingresar al mercado objetivo, esto se traduce en una alta inversión en infraestructura digital y el cambio de

paradigma sobre el consumidor, de esta manera si bien genera un fuerte espectro en el momento de buscar ingresar al mercado con los competidores actuales también genera una protección en el momento que se busque resguardar el negocio.

Proveedores y competidores

Proveedores y competidores ocupan el nivel medio de la intensidad de las fuerzas, esto explicándose principalmente en que los proveedores que existen no tienen una mayor influencia y tampoco se encuentran coordinados, así mismo existe una gran cantidad de proveedores para la red lo que hace que los servicios prestados no sean únicos. Sobre los competidores se encuentra que tampoco hay una organización de estos y no generan un gran impacto con relación a la intensidad de la fuerza para la industria. Por último, se encuentran los sustitutos con la menor intensidad de las fuerzas del mercado, explicándose esencialmente por la baja disposición a prestar colectivamente todos los servicios que la plataforma busca cubrir.

Sustitutos

Esta es la fuerza que menos peso tiene sobre la empresa, debido a que si bien pudiesen existir productos sustitutos estos no llegan a cubrir la gama de servicios que busca llegar a tener Guau. Dándole una gran ventaja para el momento que quiera mantener una red de consumidores en el momento que nuevos productos busquen suplir las mismas necesidades.

Generación de la Estrategia MEFE

La matriz de evaluación del factor externo es una herramienta utilizada para generar los primeros esbozos de la estrategia que debe tomar la empresa. Esta matriz, como su nombre lo indica, se sirve de las variables externas del sector, tomando de esta manera, los principales hitos macroeconómicos y sociales que impactan a la organización para lo cual determina un porcentaje dentro de las variables a evaluar para ubicar su ponderación dentro del peso total.

MEFI

Por su parte la matriz de evaluación del factor interno, toma como referente las capacidades que tiene la organización con respecto a sus competidores. Esta, toma inicialmente las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para distribuir una ponderación entre lo cual podría potenciar el negocio y lo que lo podría atenuar. De esta manera, toma las características que identifican la organización internamente, para posteriormente calificarla en una escala de 1 a 4.

Para la creación de la estrategia se procederá a definir las matrices MEFE y MEFI para evaluar cuadrante de la MIME que desplegará las opciones para tener en cuenta al momento de definir las estrategias genéricas que deberá utilizar la organización. De este punto se comenzará a hacer el despliegue estratégico sobre las áreas funcionales de la empresa.

Sobre la Matriz de evaluación del factor externo se han definido nueve factores que parten del análisis PESTEL los cuales se explicarán a continuación con sus respectivos valores porcentuales que tendrán lugar en la ponderación de las matrices.

Sobre la Matriz de evaluación del factor externo se han definido nueve factores que parten del análisis PESTEL los cuales se explicarán a continuación con sus respectivos valores porcentuales que tendrán lugar en la ponderación de las matrices.

Oportunidades para emprendimientos con Economía Colaborativa

Se ha identificado como una tendencia continuada que las empresas que se crean en Colombia últimamente buscan entrar en la industria virtual Portafolio (2019), ya que algunas compañías han tenido un crecimiento muy importante en comparación de las empresas tradicionales.

Por otro lado, hay un fuerte incentivo por parte del sector público para que se creen empresas del tinte de la economía colaborativa, ya que el gobierno tiene una fuerte apuesta por esta industria

Portafolio (2019), así pues, hay que decir que hay una importancia para este factor un poco mayor a la del promedio nominal, lo que le llevaría con una ponderación de 10%),

Economía Colaborativa como solución a los problemas de las altas densidades

Las urbes están congestionadas por los problemas de migración El Tiempo (2018), sin embargo, a pesar de los muchos inconvenientes que esto conlleva, hay gran oportunidad para el tipo de modelo que se está proponiendo, ya que la economía está buscando incansablemente como estabilizarse a razón de estos vaivenes, por lo cual crear un modelo que integre las necesidades de los consumidores y además pueda aprovechar los flujos de capital de trabajo es muy efectivo Dinero (2018). Así pues, este factor es preponderante para el modelo de negocio obteniendo un cuarto de toda la ponderación.

Apoyo Gubernamental ACTI

Las actividades de ciencia, tecnología e innovación tienen una fuerte participación en la realidad actual colombiana, parte por el atraso en la industria hasta el momento Santos (2018), es entonces que la iniciativa pública tiene como foco de acción promocionar este tipo de industria Portafolio (2019). Es un factor importante para la plataforma ya que este puede ser un catalizador para las fases iniciales del negocio, así pues, tiene un peso de 10%.

Iniciativas globales para la preservación del medio ambiente

Este es un factor que en términos generales impacta a todo el mundo, ya que una ruptura en el ecosistema es un perjuicio para todos los que habitan en él. Así pues, las iniciativas para la preservación del medio ambiente influyen positivamente en la organización como propuesta de valor Pacto Global (2019), sin embargo, este no es un factor que ocupe una posición muy grande dentro de la ponderación general 5%.

Desaceleración de la economía

Este es un factor que tiene una importancia muy fuerte para el tipo de industria, la desaceleración en la economía como lo tiene en cuenta Portafolio (2019), impacta directamente en los

emprendimientos que son agónicos en su fase inicial. Así pues, este factor es tiene una incidencia fuerte para el emprendimiento por lo cual tiene una importancia de un quinto de la puntuación total.

Dólar en sus máximos históricos

El factor de la tasa de cambio es un tema muy controversial en el mercado colombiano, los máximos históricos de registro mostrado por Torres (2019), han hecho que la economía se vea altamente afectada, para el mercado en específico que se busca es un tema que tiene mucha importancia teniendo en cuenta que hay muchos productos importados, por lo cual tiene una ponderación de 10%

Saturación en las ciudades

Como se había mencionado con anterioridad este factor tiene un efecto importante para la estabilidad de la economía, como menciona El Tiempo (2018), si bien, habría un mayor capital humano también se están ocupando los recursos de un área geográficamente acotada como lo es una urbe, así pues, tiene una ponderación de 10%.

Atraso tecnológico

En cuanto al nivel tecnológico en Colombia se puede contar con que hace falta mucho por cubrir, el país está teniendo hasta ahora un desarrollo en esta área. Descrito por Santos (2018), por otro lado para el mercado específico que se busca llegar hay un acceso a los recursos tecnológicos, por lo cual el peso del factor es de 5%.

Ausencia de control y riesgo ambiental

Este factor tiene una ponderación de 5% ya que no hay una afectación directa, si bien hay iniciativas que buscan la preservación del medio ambiente no hay una regulación y un control coordinado que pueda llegar a mitigar los impactos ecológicos, como los grandes incendios que se

presentan en la selva amazónica BBC (2019) y que siguiendo un hilo concatenado puede desembocar en la afectación generalizada de todo el ecosistema.

Figura 6. Matriz de Evaluación del Factor Externo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTOR CRÍTICO: OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
Oportunidades para emprendimientos TICS - Economía Naranja	10%	3	0.30
Economía Colaborativa como solución a los problemas en las grandes densidades	25%	4	1.00
Apoyo gubernamental ACTI	10%	3	0.30
Iniciativas mundiales en aras de la preservación del medio ambiente.	5%	4	0.20
FACTOR CRÍTICO: AMENAZAS	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
Desaceleración de la economía	20%	1	0.20
Dólar en sus máximos históricos	10%	1	0.10
Saturación de ciudades principales por efecto de migración	10%	1	0.10
Atraso tecnológicos	5%	2	0.10
Ausencia de controles y mitigación de riesgos ambientales.	5%	2	0.10
TOTAL	100%		2.40

En la construcción de la matriz de evaluación de factores externos se exponen primordialmente los resultados obtenidos en el análisis PESTEL, en donde el factor preponderante para las oportunidades es la economía colaborativa como solución a los problemas en las grandes densidades, básicamente este se explicaría según Dinero (2018) por el constante flujo de personas en las ciudades del país a razón de las movilizaciones demográficas así pues es una gran oportunidad ya que la idea del proyecto es poder ofrecer de manera sistemática oportunidades de empleabilidad (a partir de la economía colaborativa).

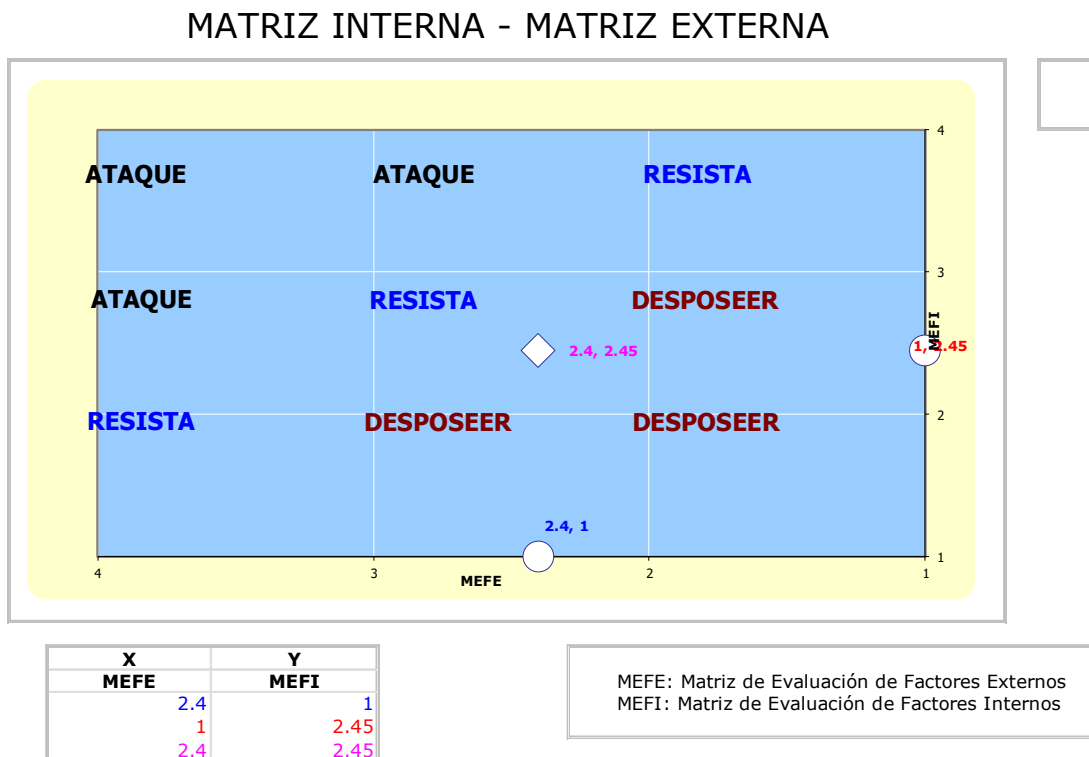
Por el otro lado, encontramos en el aspecto de amenazas que la mayor ponderación la ocupa la desaceleración en la economía, ya que este índice de crecimiento atañe a toda la sociedad, desafortunadamente una desaceleración en la economía podría poner en peligro muchas empresas establecidas y con una mayor contundencia a esas que se están formando, respondiendo a la caída continuada de la demanda agregada.

MEFI

Figura 7. Matriz de Evaluación del Factor Interno

MIME

Figura 8. Matriz Interna - Matriz Externa



Con los resultados totales obtenidos de MEFE y MEFI procedemos a ubicar en la MIME, donde encontramos; MEFI (Eje Y 2,45) y MEFE (Eje X 2,4) para una ubicación en el cuadrante de Resistencia, la cual debe ser una posición de conservar y mantener. Lo que para la estrategia de la organización es básicamente buscar seguridad guardando sus recursos de manera cautelosa para el momento que se pueda descubrir una oportunidad para agrandar el espectro del negocio, de la misma manera se entiende que la posición llegue a resistir porque ya hay un mercado establecido el cual no puede llegar a acapararse de una forma brusca, más aun teniendo en cuenta el mercado objetivo de Guau. Por otro lado la estrategia no es desposeer pues, hay potencial de un negocio para un mercado que está en crecimiento.

ANÁLISIS DOFA

Tabla 9. Análisis DOFA

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
d1	Fácil imitación	f1	Solución disruptiva
d2	Penetración del mercado	f2	Plataforma digital
d3	Rentabilidad del negocio	f3	Economía Colaborativa
d4	Dependencia de los proveedores	f4	Economía a escala

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
o1	Oportunidades para emprendimientos TICS - Economía Naranja	a1	Desaceleración de la economía
o2	Economía Colaborativa como solución a los problemas en las grandes densidades.	a2	Dólar en sus máximos históricos
o3	Apoyo gubernamental ACTI	a3	Saturación de ciudades principales por efecto de migración
o4	Iniciativas mundiales en aras de la preservación del medio ambiente.	a4	Atraso tecnológicos
o5		a5	Ausencia de controles y mitigación de riesgos ambientales.

Estrategias Genéricas a partir del análisis DOFA

Tabla 10. Estrategias Genéricas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Integración hacia adelante	Adquirir la posesión de los distribuidores y/o detallistas.
Integración hacia atrás	Adquirir los proveedores estratégicos.
Integración horizontal	Adquirir la competencia.
Penetración en el mercado	Procurar obtener mayor participación en el mercado para los productos o servicios actuales en segmentos nuevos
Desarrollo del mercado	Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas diferentes o en segmentos nuevos.
Desarrollo de producto	Mejorar o modificar los productos actuales para mantenerles en el mismo mercado.
Diversificación concéntrica	Introducción de productos o servicios nuevos pero relacionados.
Diversificación por conglomerado	Adquisición de empresas nuevas relacionadas o no con el núcleo central. Si se relaciona con el núcleo central se denomina diversificación articulada.
Desposeimientos	Vender una UEN o una parte de ella vía accionaria. Usualmente se observa en conglomerados o holdings.
Fusión	Vinculación con otra organización, perdiendo su identidad la fusionada y ampliando su tamaño la que fusiona.
Liquidación	Venta total de una empresa que no forma parte de un holding o conglomerado.
Asociación	Alianza estratégica: Usualmente se observa cuando dos organizaciones se unen para explotar un mercado. La unión es temporal, ninguna pierde su identidad y generan sinergias.
Mixtas	Mezclas de varias estrategias genéricas para tratar de lograr un objetivo, usualmente complejo.
Adquisición	Estrategia conducente, en la mayoría de los casos a comprar acciones entre socios o a terceros.

Fuente: *(Rivera Rodriguez, Mendez, & Gómez, 2010)*

Estrategias F-O (Oportunidades / Fortalezas)

Teniendo en cuenta que la plataforma digital es una solución disruptiva con relación a la satisfacción de las necesidades de los tenedores de mascotas y a que existen por parte del gobierno nacional y de sus entidades, apoyos económicos y técnicos, es importante diseñar una estrategia con el apoyo de estas entidades con el propósito blindar y complementar el desarrollo de la plataforma en aras de realizar un emprendimiento exitoso. Con lo anterior, las estrategias en este aspecto estarán enfocadas a: Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Producto.

Estrategias D-O (Debilidades / Oportunidades)

Teniendo en cuenta las Debilidades del segmento, se propone utilizar una estrategia de Diversificación Concéntrica en la integración de nuevos productos o servicios disruptivos para el sector relacionado. Lo anterior con el propósito de encontrar la forma de dirigir la plataforma hacia los servicios de mayor demanda del sector.

Estrategias F-A (Fortalezas / Amenazas)

Sobre el análisis de las fortalezas con relación a las amenazas encontramos que la estrategia genérica a utilizar sería la Penetración de Mercado, teniendo en cuenta que la idea de la implementación de esta plataforma es la captura de mercado sobre las diferentes organizaciones que están prestando este servicio actualmente al brindar una solución holística, además la ventaja de las economías a escala permitirían de cierta medida sobre los costos fijos reducir de manera estructural el costo operativo y poder blindar el emprendimiento sobre amenazas como la desaceleración en la economía, incluso el impacto por el gran crecimiento del dólar.

Estrategias D-A (Debilidades / Amenazas)

En cuanto al trabajo con respecto a las debilidades para evitar el impacto directo de las amenazas se encuentra que la organización debe trabajar fuertemente sobre el grado de imitación que puede tener el sector, de la misma manera la estrategia principal sería buscar crear sinergias dentro del mercado para que cuando un competidor quiera entrar se encuentre con una barrera alta al no lograr imitar con facilidad la red que se intenta crear, de esta manera el desarrollar una estrategia de Diversificación Concéntrica.

Estrategia de Mercadeo

Descripción del Mercado, Segmento Objetivo, necesidad identificada, mezcla de mercadeo, tamaño de mercado, objetivos comerciales, estimativos de ventas.

Estrategia SAP

A continuación, se describirá el planteamiento estratégico sugerido por Echeverri (2019) que hace referencia a las estrategias SAP, que bajo sus siglas corresponden respectivamente al análisis de Segmentación, Audiencias y Posicionamiento. El propósito de la descripción de la estrategia a partir del modelo SAP es poder estructurar de manera dirigida el despliegue funcional del planteamiento de mercadeo bajo el contexto de la generación de la estrategia expuesto anteriormente.

Micromarketing

Esta estrategia descrita por Echeverri (2019) en la presentación acerca de la composición del Modelo Estratégico de Creación de Valor, permite que la estrategia de mercadeo sea dirigida a un grupo o nicho de consumidores que tienen necesidades similares, que bien es el caso que sucede para el modelo de negocio de Guau! Por un lado, son pocos los competidores directos que integren los servicios en el mismo canal. Por el otro, a pesar de que cada consumidor tiene necesidades para la tenencia de sus mascotas específica y diferente hay que tener en cuenta que los precios van a ser visibles dentro de la plataforma web. Es decir, no es posible segmentar por precio a cada consumidor cómo funcionaría en el planteamiento inicial del proyecto con una estrategia one to one (brinda soluciones a la medida), ya que podría generar descontento sobre la tarificación para los posibles consumidores que ingresen a la plataforma web.

Audiencia

La segmentación arroja que es un nicho de mercado particular y no será masivo en sus primeras etapas, por lo cual para esta proporción de mercado importante determinar por qué perfil estará compuesto, así pues, siguiendo con el modelo de propuesta de valor explicado por Echeverri (2019), se determina primero la necesidad, para el caso personas que tengan dentro de su composición para el hogar a una mascota dentro de los diferentes sectores económicos de la ciudad

de Bogotá, así mismo se estima una audiencia que esté compuesta por núcleos familiares tradicionales, pareja con hijos según DNP (2015), que tengan en su vivienda un animal canino.

Es importante traer a colación que el DANE (2018) registra que 47% de los hogares en Colombia tienen mascotas, así mismo, la audiencia a la que Guau! está dirigiéndose es también a la de la nueva formación de hogares sin hijos o DINKS dado a las siglas en inglés de Double Income, No Kids -doble sueldo, sin niños, como lo define el Economista (2013), donde también añade que son parejas jóvenes, en donde ambos trabajan, no tienen hijos y reciben altos ingresos, ha tenido un alto crecimiento en México, pero también es una tendencia que está teniendo una mayor participación cada vez en Colombia, es muy importante tener en consideración este cambio demográfico porque también la estrategia de posicionamiento debe ir enfocada a este tipo de generaciones.

Por otro lado la audiencia de los proveedores de servicio también es muy importante para el proyecto, ya que son las personas que prestaran sus hogares para acoger a mascotas ajenas. Así pues, la idea es llegar a una audiencia de personas que tenga como primera medida disposición para recibir animales en su hogar, de esta manera se encuentra que es un tipo de persona con afinidad al servicio, que cuente con suficiente espacio para mantener a las mascotas en un lugar digno y seguro por el tiempo que lo va a hospedar. Por otro lado si se habla de familias, es importante tener en cuenta que alguien del núcleo familiar debe tener el tiempo para poder quedarse en casa cuidando de los animales, y desde un principio debe ser mayor a 18 años por el nivel de responsabilidad y madurez que se necesita para este tipo de tareas.

Posicionamiento

Como primera medida se busca tener una estrategia de posicionamiento ya que Guau! no tiene una identidad generalizada en el mercado al ser un producto nuevo y por lo mismo se procura que la marca empiece a tener una recordación en el imaginario de las personas.

Si bien anteriormente han existido otras soluciones que buscan integrar los servicios que se les pueden prestar a los animales, no hay todavía uno que cubra los mercados de las personas que

quieren prestar sus hogares junto con la integración de veterinarias y guarderías, para lo cual la propuesta es entrar a hacer posicionamiento bajo la premisa de la estrategia de categoría (de alojamiento compuesto), en la cual pretendemos crear aquella que una estos dos mercados, para las personas que busquen tener la facilidad de encontrar un alojamiento temporal para su mascota en un hogar o los que prefieran dejarlos en una guardería con atención mucho más especializada.

Descripción de beneficios

- Ahorro de tiempo y facilidad de contacto: así las personas podrán ahorrar recursos a la hora de tener que dejar a su mascota con una guardería o familias dedicadas al cuidado.
- Agilización a las necesidades: es una manera eficiente de encontrar una solución para un problema que puede ser muy frecuente e incluso que se puede dar de manera repentina.
- Tranquilidad en la toma de decisión: las personas podrán tener mayor tranquilidad que están dejando sus mascotas en hogares que cuentan con lo necesario para poder hacerse cargo de las mascotas y estar en constante contacto con sus cuidadores.
- Transparencia en el servicio: las personas que utilicen los servicios podrán tener un campo de experiencias de cada uno de los hogares que sirve como anfitriones de las mascotas y de esta manera tener poder tomar sus decisiones dependiendo de las calificaciones y comentarios de otros usuarios, garantizando así la transparencia de las diferentes experiencias.

Branding

Nos enfocamos en los insights, donde nuestro protagonista es el consumidor (Branding 2.0), el cual es definido por los preceptos de la web 2.0, en donde se pone como foco principal la experiencia propia las personas que consumen el producto o servicio, de esta manera se construye una relación más personal entre el cliente y la marca, ya que es el mismo usuario quien ayuda a la marca a definirse a razón que este muestra sus necesidades particulares y la marca busca adaptarse para poder brindarle un óptimo a nivel de servicio respecto a lo que demanda, entonces se dirige principalmente a las preferencias y personalidad misma del consumidor como lo comenta

Mairinger (2008) La humanización en las mascotas es una tendencia creciente, lo que hace que se demande mayor valor en los servicios como guarderías, paseadores y alimentación. El consumidor prefiere contratar con una empresa que se hace responsable de su mascota, así, prefiere utilizar medios virtuales para encontrar un lugar adecuado. El usuario se siente a gusto monitoreando el lugar de paseo de la mascota.

Plataforma

Territorio de marca

El objetivo de GUAU! Es que las personas la reconozcan como la mejor opción para el cuidado de sus mascotas, debido a la confiabilidad, economía y sencillez a la hora de alojar mascotas, por eso se competirá con la facilidad de gestionar el servicio y la propuesta de integrar a los cuidadores y guarderías.

Valores y atributos

GUAU! Ofrece a sus clientes beneficios emocionales y funcionales, se espera sea muy reconocida con el tiempo.

Ahorro significativo de tiempo y facilidad de contacto con guarderías y familias dedicadas al cuidado. Agilización a la hora de buscar quien pueda hacerse responsable del cuidado de las mascotas. Tranquilidad en la toma de decisión, al saber que los animales están quedando en buenas manos. Se presentan muchas posibilidades de elección además de una puntuación de cada una asignada por experiencias de nuestros clientes.

- Ahorro de tiempo y facilidad de contacto: así las personas podrán ahorrar recursos a la hora de tener que dejar a su mascota con una guardería o familias dedicadas al cuidado.
- Agilización a las necesidades: es una manera eficiente de encontrar una solución para un problema que puede ser muy frecuente e incluso que se puede dar de manera repentina.

- Tranquilidad en la toma de decisión: las personas podrán tener mayor tranquilidad que están dejando sus mascotas en hogares que cuentan con lo necesario para poder hacerse cargo de las mascotas y estar en constante contacto con sus cuidadores.
- Transparencia en el servicio: las personas que utilicen los servicios podrán tener un campo de experiencias de cada uno de los hogares que sirve como anfitriones de las mascotas y de esta manera tener poder tomar sus decisiones dependiendo de las calificaciones y comentarios de otros usuarios, garantizando así la transparencia de las diferentes experiencias.

Declaración de posicionamiento

GUAU! Cubrirá las necesidades de alojamiento para perros de manera satisfactoria.

Brand Manifiesto

GUAU! Es un joven nativo digital de 25 años amante de los amigos caninos muy presto a buscar soluciones. Además cuenta con un espacio amplio donde vive, le gusta servir y atender a todos sus amigos, así pues, en el momento cuenta con tiempo suficiente para ocuparse de sus tareas diarias y busca también crear experiencias y expandir su círculo de amigos ya que es una persona demasiado sociable. Es innovador, tiene una postura bastante sólida respecto a su desaprobación al maltrato animal de toda clase.

Pricing

Hospedaje GUAU!

La idea es que la generación de la estrategia arroje un resultado de penetración de mercados, en donde el núcleo de la organización será un precio que se le acomode a un consumidor, ya que poner precios altos al inicio desvirtuaría el objetivo de la economía colaborativa pues haría mas difícil la generación de las transacciones y la masificación del servicio a una escala moderada. Por

lo mismo la estrategia de penetración de mercados ofrecerá al cliente una solución a un precio más razonable a comparación de la competencia, aventajándose de los costos fijos más reducidos, de la misma manera El precio (margen) es el 10% que parte de la intermediación entre oferta y demanda.

Distribución

Longitud de canal

GUAU! Utiliza el nivel 0 de longitud de canal, ya que las transacciones entre oferta y demanda son directas, la participación de GUAU! se resume en ser el canal entre estos jugadores.

Anchura de canal

La anchura de canal que utiliza GUAU! es intensiva porque existe un espectro de proveedores de nuestro servicio en muchos lugares de la ciudad de Bogotá, y aunque no tenemos un sitio físico propio de distribución, la tecnología de intermediación de la página web cumple con ser masiva.

Modelo de creación de hábitos

Es de gran importancia crear un modelo para que las personas se sientan identificadas con la marca y de la misma manera comiencen a conocerla después que haya entrado en funcionamiento, para lo mismo hay que hacer un despliegue estratégico de mercadeo, en donde se tengan en cuenta la diferentes etapas desde la creación, el reconocimiento y la madurez de la organización. Para lo cual se han incluido las siguientes estrategias a nivel de mercadeo.

Marketing directo

Voz a Voz

Esta herramienta será muy útil para Guau! debido a las audiencias a las cuales apunta el servicio, al ser una necesidad percibida a partir de la opinión en las conversaciones de las personas esta plataforma se podrá reproducir de forma viral.

Flashmob

La idea de promoción de Guau! para recordación será a través de eventos experienciales en zonas concurridas de la ciudad para que se empiece a generar repetición de marca y se pueda viralizar en redes sociales.

Marketing Digital

Social Media (Organico y Pago ADS)

El contacto hacia las nuevas generaciones debe hacerse de manera que las personas no vean que la marca se está imponiendo bruscamente, por el contrario, hay que buscar que las audiencias comiencen a tener un contacto con ella desde sus propios hábitos, para lo que se estima utilizar el medio de los influenciadores y que el contenido se propague a través de las redes sociales y así mismo, que el lenguaje repetitivo utilizado pueda ayudar a posicionar orgánicamente el nombre de la marca (SEO). Así mismo el e-commerce debe ser optimizado para el posicionamiento orgánico.

El recurso principal de Guau! debido a su naturaleza será su propio portal web, ya que aquí se desarrolla la plataforma. Además, se utilizará la herramienta de búsquedas SEM de Google para poder posicionar al sitio web en el primer resultado de búsqueda de alojamiento para mascotas en Bogotá, es decir se debe realizar una inversión en publicidad paga de Google Ads, ya que el buscador optimiza la generación de resultados y da visibilidad de la organización cuando hay consultas parecidas a través de cookies, así pues, luego de que la marca sea reconocida se podrá evangelizar a la audiencia a utilizar la plataforma ya que siempre se encontrará en los primeros resultados de búsqueda.

Estrategia Operativa

Descripción técnica

GUAU! es un Ecommerce que responde a las necesidades de los tenedores de mascotas, especialmente perros. De igual manera brinda oportunidades de generar ingresos a personas que cuenten con el espacio y la capacidad de cuidar a mascotas.

La plataforma estima incluir un diseño similar al que se relaciona a continuación:

Figura 9. Diseño principal de la página de inicio



Ingresando a HAZ PARTE DE LA COMUNIDAD tanto la oferta como demanda podrán registrarse de acuerdo a su interés particular.




Cientes GUAU!

Son aquellas personas y familias que buscan a través de la plataforma un lugar acorde a sus necesidades para dejar a su canino.

Una vez el cliente se haya registrado completamente, indicando sus datos completos y los datos de su mascota especificando raza y tamaño del mismo, y los datos de sus tarjeta de crédito podrá encontrar en la plataforma las opciones disponibles para el cuidado de su mascota.

De acuerdo a su ubicación y necesidad el cliente GUAU! podrá encontrar a través de la misma plataforma la geolocalización de la persona que podrá recibir a su mascota como se muestra a continuación:

Figura 10. Servicio de Geolocalización



Localiza tu necesidad:

Con esta herramienta podrás ubicar:

- > Un lugar para hospedar a tu amigo.
- > Sigue a tu perro con los paseadores.
- > Monitorea tu compra en tiempo real.

De igual forma, el usuario podrá encontrar información de la persona que cuidará de su canino. Dentro de esto estará una descripción del hogar y del responsable del mismo, el costo del servicio, la calificación de experiencias previas y comentarios de otros usuarios.

Figura 11. Comentarios y Calificación

Cuidado personalizado Hospedaje GUAU!

Tu ciudad: Dirección:

Más Filtros



El Redit. Bogotá D.C., Colombia
 4.80
 Sus mascotas: Moka.

\$35,000 por noche

Tengo 23 años, tengo cercanía con varios parques de la ciudad, me gustan muchos las mascotas, soy muy cariñosa con las mascotas



De esta manera el cliente GUAU! podrá escoger entre las ofertas disponibles, analizando las variables de ubicación, precio y calificación del hospedante GUAU!. Una vez el cliente haya confirmado la solicitud de su servicio y este sea aceptado por el hospedante, se realizará el descuento de su tarjeta de crédito. Finalmente, al culminar el servicio el cliente podrá calificar de 1-5 el servicio prestado y podrá dejar sus comentarios. Estas calificaciones y comentarios serán revisados por los administradores de la plataforma con el propósito de hacerla más eficiente.

Figura 12. Diseño Registro de Clientes

Quiero ser cliente Guau!

Regístrate ahora

Email

Nombre Apellidos

Teléfono

Crear contraseña

Ciudad

The image shows a registration form for 'GUAU!'. On the left, there is a heading 'Quiero ser cliente Guau!'. On the right, under the heading 'Regístrate ahora', there are several input fields: 'Email', 'Nombre' and 'Apellidos' (split into two columns), 'Teléfono', 'Crear contraseña', and 'Ciudad'. The form is presented in a clean, light-colored layout.

Se estima que una vez registrado el paso anterior, el cliente indique sus garantías de pago, es decir registre su tarjeta de crédito con lo que garantizará el pago inmediato de los servicios que adquiere en el futuro.

Cuidador GUAU!

Será la persona que dispondrá de su hogar para el cuidado de caninos, velará por su cuidado correcto y podrá ofrecer dentro de su perfil opciones adicionales como servicio de paseo en caso de que el cliente así lo desee. Dentro de los requerimientos del Cuidador GUAU! estará que en el

hogar solo podrán estar razas de su mismo tamaño, y tendrá a su disposición la hidratación del canino. Una vez el cliente GUAU! realice la calificación favorable del servicio se procederá a realizar el pago respectivo al Cuidador, en caso que el servicio no haya resultado favorable se retendrá el valor hasta que los administradores confirmen los motivos de la inconformidad tomando hasta máximo 24 horas después de realizado el servicio para confirmar el pago o realizar la devolución al Cliente GUAU!

Figura 13. Diseño registro Cuidadores

Quiero cuidar mascotas Guau!

Regístrate ahora

Email

Nombre Apellidos

Teléfono

Crear contraseña

Ciudad

The image shows a registration form for pet caregivers. On the left, there is a large heading 'Quiero cuidar mascotas Guau!'. On the right, under the heading 'Regístrate ahora', there are several input fields: 'Email', 'Nombre' and 'Apellidos' (split into two columns), 'Teléfono', 'Crear contraseña', and 'Ciudad'. The form is presented in a clean, modern style with light blue and white colors.

Se estima que una vez el Cuidador se registre, pueda realizar una presentación que se convertira en la forma en la que ofrecerá sus servicios, a continuación se relaciona un ejemplo:

SOBRE AMIGO FIEL

Tu mascota en buenas manos



iHola! Mi nombre es María. Como propietaria de un perro, entiendo que quieras asegurarte de que tu mascota esté feliz y segura mientras estás de viaje o en el trabajo. Adoro a todos los animales, ya sea pequeños o grandes. Cuidaré de tu mascota siempre que lo necesites.

Me encuentro ubicada en el norte de la ciudad, mi apartamentos consta de 95 mts cuadrados, al frente tengo un parque en el que suelo pasear a mi mascota, tema que haré con la tuya si así lo deseas, mi mascota es muy amigable así que es un plus!

Cuidador GUAU!

Figura 14. Testimonios esperados.

TESTIMONIOS

Mis clientes GUAU! satisfechos



Brian y Aquiles!

"Encontré por fin el lugar que quería para Aquiles, 100% recomendado"



Adri, Alvaro y Homero!

"lo encuentro todo, guarderías, paseadores de acuerdo a mi necesidad y ofertas en comida"



Andres y Manolo!

"Me parece genial, la llevo usando hace pocos días y me ha gustado bastante"



Luis y Enzo

Por fin!!!



En una segunda etapa los propietarios de GUAU! estiman ofrecer otros servicios a sus clientes dentro de los cuales estarán Alimento GUAU!, servicios que arrojará las mejores ofertas de alimentos en la ciudad, y Paseador GUAU! con el propósito de generar formalización de este sector que es relevante en la ciudad de Bogotá.

Servicios complementarios:

En una segunda etapa que no está incluida en la presentación de este Plan de Negocio se estima incluir servicios complementarios como los que se relacionan a continuación:

Figura 15. Servicios complementarios

	<p>Alimento GUAU!</p> <p>Haz clic aquí y encuentra las miles de ofertas en la comida preferida de tu amigo.</p>
	<p>Paseador GUAU!</p> <p>No te arriesgues. sigue el recorrido de tu amigo y encuentra a los paseadores mejor calificados en tu ciudad.</p>

Ubicación de la empresa

GUAU! tendrá su oficina en la ciudad de Bogotá, y los canales de comunicación estarán disponibles a través de la plataforma.

Figura 16. Canales de atención al usuario

CONTÁCTAME

¡Charlemos sobre tu mascota!

 **Mi dirección**
Pº de la Castellana 79.

 **Teléfono**
(+34) 947 002 963

 **Email**
alvaro.casanova@gmail.co

 **Sígueme en**
[Facebook](#)

Estrategia Económica y Financiera

El acompañamiento de la evaluación de este emprendimiento se realiza con el apoyo de la plataforma tecnológica de Panal.com, plataforma que apoya y orienta financieramente a los emprendedores.

Estado de Pérdidas y Ganancias

Ingresos operacionales

Los ingresos parten con base en la estimación de los presupuestos de ventas, es decir se realiza una estimación conservadora de los usuarios que pueden realizar uso de la plataforma diaria, para esto también se toma la información de las plataformas evaluadas Dog Houser (2018) y PetCrew (2018).

La plataforma contempla iniciar en la ciudad de Bogotá, de acuerdo con Dog Houser (2018) su promedio de usuarios es de 40 solo en Bogotá.

Año 1: La plataforma estima iniciar con 75 servicios mensuales, tomando 25 días de demanda con un promedio de tres servicios diarios para los tres primeros meses. Los siguientes tres meses se estima que la plataforma tenga al menos cinco servicios diarios y lo seis meses restantes siete servicios diarios.

Año 2: Se estima que en el segundo año la plataforma preste su servicio a 10 usuarios de forma diaria.

Año 3: Se estima que en el tercer año la plataforma preste su servicio a 13 usuarios de forma diaria.

Año 4: Se estima que en el cuarto año la plataforma preste su servicio a 15 usuarios de forma diaria.

Año 5: Se estima que en el quinto año la plataforma preste su servicio a 20 usuarios de forma diaria.

Tabla 11. Estimación Usuarios Diarios (por año)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Usuarios diarios	5,5	10	13	15	20

Teniendo en cuenta que actualmente solo una plataforma atiende 40 usuarios diarios, consideramos que el escenario planteado es muy conservador, ya que en el año 5 estaríamos teniendo en 50% de la demanda actual de un jugador relevante en el mercado.

El precio es definido tomando como referencia el promedio del precio de venta de las plataformas actuales que es de \$30.000 diario por el cuidado de una mascota. Con lo anterior hemos estimado un precio promedio base de \$28.000 por el mismo tipo de servicio.

Con lo anterior la proyección de ingresos para los próximos años será la siguiente:

Tabla 12. Proyección de Ingresos

2019	2020	2021	2022	2023
\$46'200,000	\$86'100,000	\$109'200,000	\$126'200,000	\$168'000,000

Costos

El costo se estima sobre los \$20.000 por el servicio unitario diario por mascota, es decir que este costo de igual manera es el ingreso de la persona que está ofrece sus servicio para el cuidado de un canino.

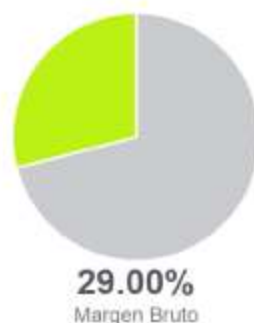
Tabla 13. Costo de Ventas

	2019	2020	2021	2022	2023
Costos de ventas	\$32'802,000	\$61'131,000	\$77'532,000	\$89'602,000	\$119'280,000

De esta manera se estima que Utilidad Bruta de la operación esté sobre el 29% con relación a los ingresos de la empresa, así:

Tabla 14. Utilidad Bruta

	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Bruta	\$13'398,000	\$24'969,000	\$31'668,000	\$36'598,000	\$48'720,000



Gastos

Gastos Administrativos

Los gastos administrativos están asociados principalmente a la administración diaria de la plataforma, es decir se estima un gasto asociado a la prestación de servicios de manera mensual y se toma como referente el 20% del Margen Bruto de la operación. Durante el primer año en el que la plataforma está en su proceso de penetración, estas actividades serán asumidas por los propietarios de la plataforma teniendo en cuenta que los ingresos mensuales iniciales no soportan la contratación de una persona dedicada a dicha labor.

Gastos de Distribución

Los Gastos de Distribución son los relacionados a los que la empresa debe incluir por conceptos de Publicidad y actividades comerciales con el propósito de obtener mayores usuarios en la plataforma. Se define de igual manera que el 20% del Margen Bruto de la operación se destine a las actividades anteriormente relacionadas.

Los porcentajes anteriores se definen con el propósito de hacer “elástica” la situación de la empresa, permitiendo realizar mayores gastos en la medida que los resultados de la empresa así lo permitan, y contrayendo los mismos en la medida que la penetración en el mercado no sea la estimada.

Tabla 15. Gastos en general

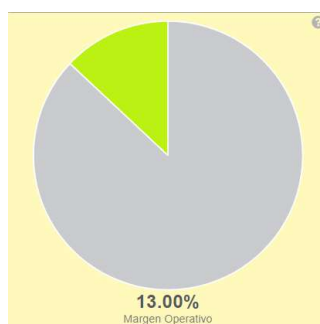
	2019	2020	2021	2022	2023
Gastos administrativos	\$2'640,000	\$4'920,000	\$6'240,000	\$7'200,000	\$9'600,000
Gastos de distribución y mercadeo	\$2'640,000	\$4'920,000	\$6'240,000	\$7'200,000	\$9'600,000

De esta manera se estima que la Utilidad Operativa sea la siguiente:

Tabla 16. Utilidad Operativa

	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Operativa	\$6'018,000	\$13'029,000	\$17'088,000	\$20'098,000	\$27'420,000

Figura 17. Proporción Ingreso - Margen Operativo



De esta manera se estima que el Margen Operativo de la operación esté cercano al 13% año con respecto a los ingresos.

Gastos Financieros

Los Gastos Financieros corresponden al pago de intereses por concepto de préstamo que la empresa debe realizar, endeudamiento que se explicará más adelante. De esta manera el gasto de intereses que será decreciente en la manera en la que se va amortizando el préstamo va disminuyendo.

Tabla 17. Gastos Financieros

	2019	2020	2021	2022	2023
Gastos financieros (intereses)	\$1'227,718	\$1'105,127	\$ 837,00	\$ 542,06	\$ 217,62

Utilidad antes de Impuesto e Impuestos

Tabla 18. Utilidad antes de Impuestos

	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad antes de Impuestos	\$4'790,282	\$11'923,873	\$16'251,001	\$19'555,941	\$27'202,376
Impuestos de renta	\$1'580,793	\$3'934,878	\$5'362,830	\$6'453,461	\$8'976,784

El porcentaje de Impuestos sobre la Utilidad Antes de Impuestos se calcula con base en la tasa impositiva actual que es del 33%.

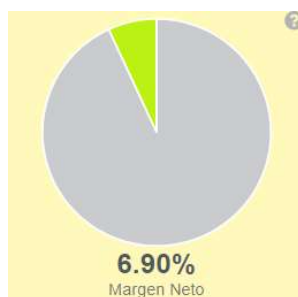
Utilidad Neta

Tabla 19. Utilidad Neta

	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Neta	\$3'209,489	\$7'988,995	\$10'888,170	\$13'102,481	\$18'225,592

De esta manera se estima que la rentabilidad de la empresa esté sobre el 7%

Figura 18. Margen Neto



Estado de Resultados

El siguiente cuadro resume la proyección de los Estados Financieros para los próximos 5 años.

Tabla 20. Estado de Resultados

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	\$46'200,000	\$86'100,000	\$109'200,000	\$126'200,000	\$168'000,000
Costos de ventas	\$32'802,000	\$61'131,000	\$77'532,000	\$89'602,000	\$119'280,000
Utilidad Bruta	\$13'398,000	\$24'969,000	\$31'668,000	\$36'598,000	\$48'720,000
Gastos administrativos	\$2'640,000	\$4'920,000	\$6'240,000	\$7'200,000	\$9'600,000
Gastos de distribución y mercadeo	\$2'640,000	\$4'920,000	\$6'240,000	\$7'200,000	\$9'600,000
Gastos de depreciación	\$2'100,000	\$2'100,000	\$2'100,000	\$2'100,000	\$2'100,000
Utilidad Operativa	\$6'018,000	\$13'029,000	\$17'088,000	\$20'098,000	\$27'420,000
Gastos financieros (intereses)	\$1'227,718	\$1'105,127	\$ 836,999	\$ 542,059	\$ 217,624
Utilidad antes de Impuestos	\$4'790,282	\$11'923,873	\$16'251,001	\$19'555,941	\$27'202,376
Impuestos de renta	\$1'580,793	\$3'934,878	\$5'362,830	\$6'453,461	\$8'976,784
Utilidad Neta	\$3'209,489	\$7'988,995	\$10'888,170	\$13'102,481	\$18'225,592

Balance General

Tabla 21. Balance General

	2019	2020	2021	2022	2023
Activos					
Corrientes					
Efectivo	\$19'745,387	\$26'354,205	\$35'304,153	\$45'952,039	\$60'886,292
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
Inventario Final	-	-	-	-	-
No corrientes					
Propiedad planta y equipo	\$15'900,000	\$13'800,000	\$11'700,000	\$9'600,000	\$7'500,000
Depreciación Acumulada	-\$2'100,000	-\$4'200,000	-\$6'300,000	-\$8'400,000	-\$10'500,000
Innovación	\$ 320,95	\$1'119,848	\$2'208,665	\$3'518,914	\$5'341,473
Total	\$35'966,336	\$41'274,053	\$49'212,818	\$59'070,953	\$73'727,764
Pasivos					
Corriente					
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-
A Corto Plazo	\$2'681,278	\$2'949,405	\$3'244,346	\$3'568,780	\$ 313,038
No Corrientes					
A Largo Plazo	\$10'075,569	\$7'126,164	\$3'881,818	\$ 313,04	-
Total	\$12'756,847	\$10'075,569	\$7'126,164	\$3'881,818	\$ 313,038
Patrimonio					
Capital	\$20'000,000	\$20'000,000	\$20'000,000	\$20'000,000	\$20'000,000
Reserva	-	\$ 320,95	\$1'119,848	\$2'208,665	\$3'518,914
Utilidad Acumulada	-	\$2'888,540	\$10'078,636	\$19'877,989	\$31'670,222
Total	\$23'209,489	\$31'198,484	\$42'086,654	\$55'189,135	\$73'414,727

Activo

Activo Corriente

Inventario y Cartera

La empresa no tendrá inventario teniendo en cuenta que es una empresa de servicios, de la misma manera el pago de los que usan la plataforma se realizará de manera inmediata, tanto el pago por quien usa el servicio como para quien presta el servicio para el cuidado de los caninos.

Figura 19. Rotación de Inventario



Activo No Corriente

Figura 20. Activos No Corrientes

<u>Activo</u>	Valor
MUEBLES	\$3'000,000
SOFTWARE	\$15'000,000

La empresa realizará en el primer año inversiones por \$18MM por concepto de Mobiliario y Software, este último será el desarrollo de la plataforma.

La empresa destinará igualmente años tras año el 10% de sus ingresos para Innovación y Desarrollo de la plataforma y búsqueda de servicios complementarios.

Pasivo

La empresa solicitará un préstamo de \$15MM para financiar la compra de los activos que se detallaron en el activo. La tasa Efectiva Anual que se estimó es del 10% con un periodo de pago de cinco años.

Flujo de Caja

Tabla 22. Flujo de Caja

	2019	2020	2021	2022	2023
Actividades Operativas					
Utilidad Neta	\$3'209,489	\$7'988,995	\$10'888,170	\$13'102,481	\$18'225,592
Depreciación	\$2'100,000	\$2'100,000	\$2'100,000	\$2'100,000	\$2'100,000
Cambios en Activos Corrientes	-	-	-	-	-
Cambios en inventario	-	-	-	-	-
Cambios en Pasivos Corrientes	-	-	-	-	-
Total	\$5'309,489	\$10'088,995	\$12'988,170	\$15'202,481	\$20'325,592
Actividades de Inversión					
Inversión en investigación y desarrollo	-320,949	-798,899	-\$1'088,817	-\$1'310,248	-\$1'822,559
Cambios en Activos No Corrientes	-\$18'000,000	-	-	-	-
Total	-\$18'320,949	-798,899	-\$1'088,817	-\$1'310,248	-\$1'822,559
Actividades de Financiación					
Cambios en Pasivos No Corrientes	\$12'756,847	-\$2'681,278	-\$2'949,405	-\$3'244,346	-\$3'568,780
Financiación	\$20'000,000	-	-	-	-
Total	\$32'756,847	-\$2'681,278	-\$2'949,405	-\$3'244,346	-\$3'568,780
Flujo de Caja Inicial	-	\$19'745,387	\$26'354,205	\$35'304,153	\$45'952,039
Cambios de Flujo de Caja	\$19'745,387	\$6'608,818	\$8'949,948	\$10'647,887	\$14'934,252
Flujo de Caja Final	\$19'745,387	\$26'354,205	\$35'304,153	\$45'952,039	\$60'886,292

A continuación se ilustran algunas graficas relevantes que confirman la viabilidad de las proyecciones en un escenario básico.

Figura 21. ROA & ROE



ROA

El Retorno Sobre los activos definido calculado como Utilidad Neta sobre el Total de Activos, va aumentando en la medida que la empresa va incrementado sus utilidad como consecuencia del aumento del ingreso.

ROE

Con relación al Retorno sobre el Patrimonio de igual manera se evidencia un incremento relevante por la misma vía de aumento de la Utilidad Neta debido al aumento de los ingresos.

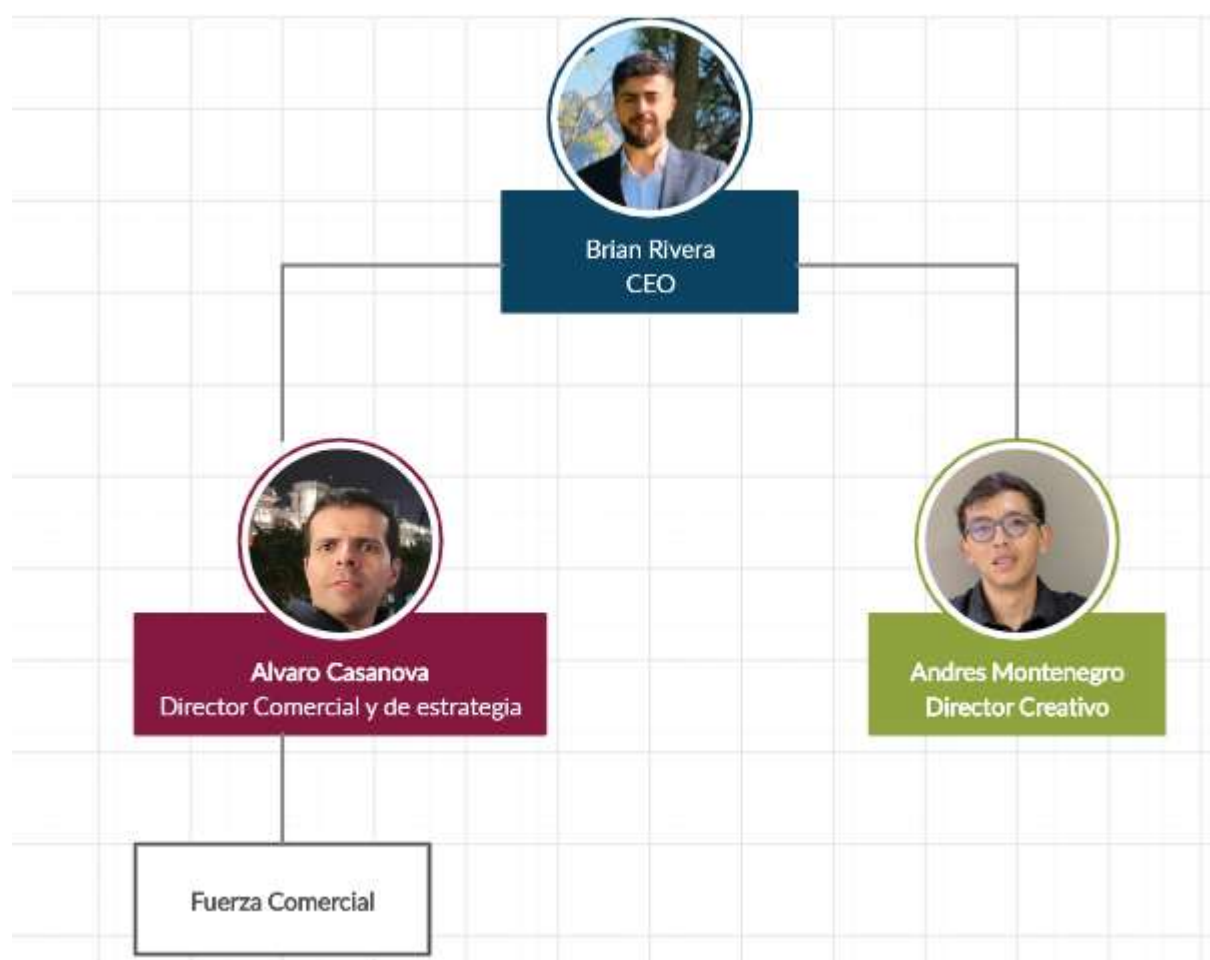
Punto de Equilibrio

Figura 22. Punto de Equilibrio



Teniendo en cuenta el modelo de negocio de la plataforma, el Punto de Equilibrio es logrado desde el año 1 debido a que este tipo de Plataformas de Economía Colaborativa no tiene costos de producción ni fijos ni variables y con un servicio vendido su margen es obtenido de manera inmediata.

Estructura Organizacional.



CEO

Responsable de la toma de decisiones de estrategia empresarial, informar sobre los resultados de la compañía, realizar seguimientos a los mismos y funciones de líder empresarial.

Director Comercial y de Estrategia

Junto con su equipo Comercial es responsable de las ventas de la compañía, de incorporar a la plataforma más integrantes y definir nuevas líneas de negocio. En esto se encuentra presentar la viabilidad financiera y de penetración de las mismas. Dentro de su estructura se encuentran los comerciales, responsables en terreno de adherir más usuarios a la plataforma.

Director Creativo

Dentro de su responsabilidad se encuentra la imagen de la compañía, las campañas publicitarias y todo lo relacionado a la forma en la que adherimos más clientes a la plataforma, junto con el área comercial trabajan de manera conjunta para el cumplimiento de los objetivos.

Referencias Bibliográficas

- BBC . (20 de Agosto de 2019). BBC News. Obtenido de Mundo.
- Cañigüeral, A. (2011). Collaborative Consumption. Obtenido de CollaborativeConsumption.com
- Correa, J. A., Ramírez, L. J., & Castaño, C. E. (2010). LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 179-194.
- Cuenca, L. &. (2016). MATCHMAKING: EL SURGIMIENTO DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA. Madrid.
- Dinero. (11 de Diciembre de 2018). "Rapidizar" o no la economía: ese es el dilema. Dinero.
- DOG HOUSER. (2018). Obtenido de <https://doghouser.azurewebsites.net/>
- Echeverri, L. (2019). Dirección de Marketing - Estrategias SAP. Universidad del Rosario.
- El Economista. (16 de Julio de 2013). "Dinks", la nueva clase de parejas mexicanas.
- El Tiempo. (11 de Febrero de 2018). Éxodo venezolano: Colombia no podrá sola. El Tiempo.
- El Tiempo. (12 de Junio de 2019). Las preocupantes cifras de Indepaz sobre asesinatos a líderes sociales. Diario El Tiempo.
- Falcon, C. (2019). Mejorando el bienestar de la sociedad a través del cooperativismo de platadorma. Ciriec.
- Ferrer, M. (2018). Presente y futuro de las plataformas. Injuve.
- Fondo Multilateral de Inversiones. (2016). Economía Colaborativa en América Latina. Madrid: IE Business School - Departamento de Comunicación .
- GUDOG. (2018). Obtenido de <https://gudog.com/>
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents.
- Jimenez, A. (2016). Estrategia de Competitividad y Emprendimiento, una Revisión de la Literatura. Investigación e Innovación en Ingenierías, 72-118.
- La Republica. (18 de Marzo de 2018). Avanza legislación para regular la economía colaborativa electrónica en Colombia.
- Mairinger, M. (2008). Branding 2.0 – Using Web 2.0 Principles to build an Open Source Brand. Obtenido de Electronic Markets : http://aws.iwi.uni-leipzig.de/em/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_18/Issue_02/V18I2_Branding_2.0_-_Using_Web_2.0_Principles_to_build_an_Open_Source_Brand.pdf

- MALOSSE, H. (2014). Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre «Consumo colaborativo o participativo: un modelo de sostenibilidad para el siglo XXI» (Dictamen de iniciativa). Bruselas.
- Monzon, R. C. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes. CIREC España, 26.
- Pacto Global. (2019). Pacto Global. Obtenido de Red Colombia - Principales iniciativas en Colombia.
- PETCREW. (2018). PETCREW. Obtenido de <https://petcrew.co/>
- Portafolio. (25 de Abril de 2019). Crean primer fondo para el emprendimiento y la Economía Naranja. Portafolio.
- Portafolio. (21 de Marzo de 2019). El impacto de la polarización en la economía. Portafolio.
- Portafolio. (18 de Mayo de 2019). El reto de invertir en ciencia, tecnología e innovación en Colombia. Portafolio.
- Portafolio. (Agosto de 2019). Negocios. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/mascotas-negocio-que-moveria-3-5-billones-este-ano-532462>
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 79-83.
- Rachel Botsman and Roo Roger's. (2010). What's Mine is Yours.
- RCN. (14 de Enero de 2015). RCN RADIO. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/colombia/denuncian-maltrato-animal-en-una-guarderia-para-perros-en-villavicencio-186185>
- Restrepo, L., & Rivera, H. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos.
- Rivera Rodriguez, H. A., Mendez, L. S., & Gómez, H. (2010). Manual Para La Realización del Análisis de las Fuerzas del Mercado en Pymes. Bogota D.C.: Universidad del Rosario.
- Sacks, D. (2011). COLLABORATIVE CONSUMPTION . Fast Company, 88-131.
- Santos, D. (17 de Octubre de 2018). ¿Cómo va Colombia en tecnología? La Republica.
- Somalo, I. (2017). El comercio electrónico: Una guía completa para gestionar la venta online. Madrid.
- Stähler, P. (2002). Business Models as a unit of analysis for strategizing. Proceedings of 1st International Workshop on Business Models.
- Torbay, M. D., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2001). eBusiness Model Design, Classification and Measurements. Thunderbird International Business Review, 5-23.

Torres, M. (13 de Agosto de 2019). LA FM. Obtenido de <https://www.lafm.com.co/economia/aumento-del-precio-del-dolar-los-que-ganan-y-los-que-pierden>

Velasquez, J. (16 de Agosto de 2019). (A. Casanova, Entrevistador)

WRadio. (2019). Regiones. Obtenido de <https://www.wradio.com.co/noticias/regionales/video-denuncian-maltrato-animal-en-clinica-veterinaria-al-norte-de-barranquilla/20190208/nota/3861264.aspx>