



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSTGRADOS

Tema:

MODELO DE NEGOCIOS PARA *PET SHOP* EN BIOALIMENTAR CÍA. LTDA.

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autora:

María Belén Garzón Morales, Ing.

Director:

Patricio Javier Toro Orellana, Mg.

Ambato – Ecuador

Febrero 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MODELO DE NEGOCIOS PARA *PET SHOP* EN BIOALIMENTAR CÍA. LTDA.

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autora:

María Belén Garzón Morales, Ing.

Patricio Javier Toro Orellana, Mg.

CALIFICADOR

f. PATRICIO JAVIER TORO ORELLANA
Firmado digitalmente por PATRICIO JAVIER TORO ORELLANA
Fecha: 2022.02.22 16:14:17 -05'00'

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Mg.

CALIFICADOR

f.

Carlos Ernesto Flores Tapia, Mg.

CALIFICADOR

f.

Padre Juan Carlos Acosta, PhD.

COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSTGRADOS

f.

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg.

SECRETARIO PROCURADOR PUCE SEDE AMBATO

f.

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Febrero 2022

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador

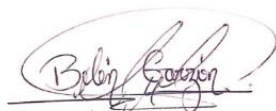
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MARÍA BELÉN GARZÓN MORALES**, con CC. 1804473526 autora del trabajo de titulación denominado: “MODELO DE NEGOCIOS PARA PET SHOP EN BIOALIMENTAR CÍA. LTDA.”, previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **POSTGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para, que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, febrero 2022



MARÍA BELÉN GARZÓN MORALES

CC. 1804473526

DEDICATORIA

“El futuro pertenece a aquellos que creen en la belleza de sus sueños.”

Eleanor Roosevelt

Dedico este proyecto a Dios, que con su infinito amor nos brinda salud y vida, para disfrutar de las maravillas de su creación.

A mis queridos padres, Antonio y Gloria, quienes con esmero, sacrificio y dedicación han forjado a la persona que soy, este logro es suyo.

A mi hermano, Alejandro, por motivarme a seguir creciendo y siempre mostrarme el lado dulce, bueno y alegre de la vida.

Mi querido Andrés Paúl, por ser incondicional, bondadoso y alentarme, para alcanzar nuestros objetivos.

A mis familiares, amigos y a todas las personas que han contribuido a la obtención de este logro.

Con cariño,
Belén Garzón.

AGRADECIMIENTO

“Y todo lo que hagan, ya sea de palabra o de hecho, háganlo en el nombre del Señor Jesús, dando gracias a Dios el Padre por medio de él.”

Colosenses 3:17

A Dios, todopoderoso, que me ha permitido culminar otra etapa de mi formación académica y profesional, por siempre demostrarme su bondad y el camino a seguir.

A mis padres, quienes son un pilar fundamental en mi vida y con su ejemplo me motivan a superarme, gracias por su infinito amor, ternura, cuidados y comprensión. Su bendición a lo largo de mi vida me guía y protege.

Mi querido hermano, Alejandro, por ser mi cómplice, por brindarme tu apoyo y cariño sinceros.

Andrés, mi compañero de vida, gracias por tu amor, compañía y comprensión incondicionales.

A mis profesores, de manera especial a mi tutor, Ing. Patricio Toro, por compartirme sus conocimientos y tiempo, para la elaboración de este proyecto.

A Bioalimenter Cía. Ltda. por brindarme la confianza para desarrollar mi tesis en su prestigiosa empresa.

A todos mis familiares y amigos, por su ayuda y apoyo

Mi gratitud, con ustedes.

Belén Garzón.

RESUMEN

Debido a la integración de las mascotas en los hogares, quienes toman un lugar protagónico en la vida de millones de familias alrededor del mundo, surge la necesidad de tener lugares especializados para la compra de alimento, atención veterinaria, servicios de grooming, entre otros. Por lo cual, es importante diseñar un modelo de negocios para *Pet Shop* para el fortalecimiento del estrecho vínculo entre amo y mascota, al brindar atención integral en: veterinaria, servicios de higiene y venta de alimentos de alta calidad en espacios idóneos y con personal capacitado. La investigación tiene como objetivo, diseñar el modelo de negocio para un *Pet Shop* en Bioalimentar Cía. Ltda., la empresa busca llegar de forma directa al consumidor final para satisfacer sus necesidades. El estudio se delimita en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, enfocada en los dueños de mascotas (perros y gatos). Se trata de una investigación mixta: cualitativa y cuantitativa, porque, se consideran variables relacionadas al segmento de mascotas y, posterior a ello, se analizan los datos obtenidos para estructurar el modelo de negocios, basado en Business model Canvas, debido a que este permite establecer el tipo de relación con el clientes, segmentos de clientes, canales de distribución, fuentes de ingresos, así como actividades clave, recursos clave, relación con proveedores, estructura de costos y la propuesta de valor, que son aspectos importantes y que se consideran en todas las empresas.

Palabras clave: Modelo de negocio, *Pet Shop*, *Business Model Canvas*, Propuesta de Valor

ABSTRACT

Due to the integration of pets in homes that take a leading place in the lives of millions of families around the world, it is necessary to have specialized places to buy food, veterinary care, grooming services, and others. Therefore, it's important to design a business model for Pet Shop to strengthen the close bond between owner and pet, providing comprehensive care in veterinary medicine, hygiene services and the sale of high-quality food in suitable spaces and trained people. The objective of the research is to design a business model for a Pet Shop in Bioalimantar Cia. Ltda. because the company wants to reach to the final consumer directly to satisfy their needs. The study is delimited in Tungurahua province, Ambato city, and focused on pet's owners (dogs and cats). It is a mixed research: qualitative and quantitative, because variables related to the pet segment are considered and, after that, the data obtained is analyzed to structure the business model, based on the Business model Canvas, because it allows to establish the type of relationship with the customer, customer segments, distribution channels, sources of income, as well as key activities, key resources, relationship with suppliers, cost structure and the proposition of value, which are important aspects and must be considered in all companies

Keywords: Business Model, Pet Shop, Business Model Canvas, Proposition of value

CONTENIDO

Declaración de Autenticidad y Responsabilidad.....	iii
Agradecimiento	v
Dedicatoria	iv
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	1
Capítulo I. Estado del Arte y la Práctica	5
1.1. Análisis Situacional	5
1.1.1. Análisis Interno.....	5
1.1.2. Análisis Externo.....	8
1.1.3. Análisis de Mercado	9
1.2. Modelo de Negocios.....	12
1.2.1. Teorías de Modelos de Negocios.....	14
1.2.2. Modelos de Negocios en Pet Shop	29
1.2.3. Selección de Modelo de Negocio para Pet Shop	30
1.3. Experiencia del Consumidor	32
1.3.1. Modelo de Mejora Continua	34
1.3.2. Customer Journey	35
1.3.3. Marketing Sensorial.....	36
Capítulo II. Diseño Metodológico.....	38
2.1. Tipo de Investigación - Marco Metodológico	38
2.1.1. Herramientas de Investigación	39
2.1.2. Variables	39
2.1.3. Periodo y Lugar de Investigación	40
2.2. Población y Muestra.....	40
2.3. Técnicas de Recolección de Información.....	41
2.4. Procesamiento y Análisis de la Información.....	43
2.4.1. Grupo Focal.....	43
2.4.2. Entrevistas.....	47
2.4.3. Encuestas.....	50
2.5. Validación de Datos.	71
2.6. Caracterización de la Empresa	73
2.6.1. Antecedentes	73

2.6.2. Misión, Visión, Política.....	74
2.6.3. Líneas de Negocio.....	75
Capitulo III. Análisis de los Resultados de la Investigación.....	76
3.1. Análisis Externo	76
3.1.1. Delimitación.....	76
3.1.2. Tamaño Del Mercado - Oferta.....	76
3.1.3. Competencia	78
3.1.4. Demanda.....	79
3.1.5. Demanda Insatisfecha.....	81
3.1.6. Segmentación Potencial.....	82
3.1.7. Embudo de Ventas.....	82
3.1.8. 5 Fuerzas de Porter.....	83
3.1.9. Principales Drivers de Compra.....	84
3.1.10. Análisis de la Conducta de Uso.....	84
3.2. Modelo de Negocio para Pet Shop	85
3.2.1. Propuesta de Valor.....	85
3.2.2. Productos y Servicios Ofertados	88
3.2.3. Tipos de Dueños de Mascotas	88
3.2.4. Matriz Segmento Producto	89
3.2.5. Mapa de Empatía	89
3.2.6. Buyer Persona.....	91
3.2.7. Customer Journey Map	91
3.2.8. Modelo De Negocio. Business Model Canvas.....	93
3.2.9. Artes.....	95
3.2.10. Planos	97
3.2.11. Análisis Financiero	98
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS.....	116

INTRODUCCIÓN

La idea sobre mascotas cambia notablemente con el pasar del tiempo, lo cual es justificable, puesto que nada se compara con la alegría de regresar a casa y encontrar a un fiel compañero, que brinda amor incondicional. De acuerdo con Pinto (2017) aproximadamente en el año 9000 A.C, en esta época fue donde inicia la domesticación del animal de compañía con funciones de caza o como compañeros de caza, el perro fue uno de los primeros animales que los humanos comenzaron a domesticar, posteriormente en Egipto se da la misma actividad con el gato.

Conviene subrayar que, a lo largo de la historia, la interacción con los animales evoluciona, puesto que son utilizados como medios de transporte, de trabajo y como alimento. De igual manera sucede con las mascotas, que en la actualidad ocupan un lugar muy importante en el núcleo familiar, ello, debido a los beneficios que otorga su tenencia; en la salud física, emocional y sobre todo mental de sus dueños y entorno. Por ejemplo, los perros de terapia ayudan a disminuir y controlar el estrés, ansiedad y dolor en los pacientes, también, brindan soporte a niños para mejorar sus habilidades sociales, de concentración y comportamiento.

A estos factores, se agrega que varias personas, sobre todo las parejas jóvenes no desean tener hijos y miran en las mascotas una opción para evitar la soledad y recibir afecto, este estilo de vida se denomina *DINK* que por sus siglas en inglés significa *dual income no kids*, es decir doble ingreso sin hijos. En concordancia con Ortiz and Yepes (2019) las mascotas dejan de ser simplemente animales para convertirse en miembros de la familia y los dueños esperan que se los trate como tales. A las mascotas se les quiere y los dueños están dispuestos a grandes sacrificios por sus “bebés”.

Debido a esto, se llega a la humanización de los animales de compañía, al incluirlos en celebraciones familiares, adquirir accesorios, ropa, trajes, juguetes que estén a la moda y comida de buena calidad. Tal vez, dicha acción se justifique puesto que las

personas buscan brindar el mejor trato posible a sus *perrhijos*, es decir a sus mascotas; seres que están dispuestos a darlo todo por su amo. Sin embargo, se considera que, al llegar al extremo, causarían problemas de salud en los animales, debido a que están obligados a realizar actividades que no forman parte de su naturaleza.

En base con lo expuesto, surge la necesidad de tener lugares especializados para la compra de alimento, accesorios, atención veterinaria, servicios de *grooming*, entre otros; sitios denominados *Pet Shop*.

En referencia con Callejas, Chávez, and Silhy (2018) “en los Estados Unidos y Canadá, este tipo de tiendas a menudo ofrecen atención higiénica (como limpieza de mascotas) y servicios de estética (como el arreglo de perros y gatos). La preparación es el proceso por el cual la apariencia física de un perro o un gato se mejora y se mantiene de acuerdo con los estándares de raza competitiva, para otros tipos de competencia, como la preparación creativa o concursos de ajuste de mascotas, o simplemente para el gusto de sus dueños. Algunas tiendas de mascotas también brindan consejos sobre capacitación y comportamiento, así como consejos sobre nutrición para mascotas.”

Por otro lado, en países como Perú existen leyes de proyección y bienestar animal, en donde se condena la crueldad, el abandono y la muerte de animales domésticos y silvestres, estas acciones impulsan un cambio cultural y como consecuencia, se observa un trato mejorado para ellos, esto a su vez potencia el desarrollo de productos y servicios relacionados a esta industria. Munive, Cecilio, and Roca (2021), señalan que los perros son las mascotas preferidas en los hogares peruanos, sin embargo, la cantidad de gatos se incrementa un 59% en relación con el año pasado y el de perros únicamente el 30%.

Algo semejante ocurre en Ecuador, país que no es la excepción en la integración de las mascotas en el núcleo familiar, al considerar que existe alrededor de 4´264.015 hogares, de los cuales, el 60 % tiene mascotas y el 40 % compra alimentos para estas, y el 35.9 % corresponde a la población de nivel socioeconómico medio alto, es decir, 366.364 hogares ecuatorianos.

Pese a lo descrito, hay un déficit de *Pet Shops* en la ciudad de Ambato y, en los existentes se observa, personal poco calificado, que brinda mala atención, no poseen la capacitación técnica de acuerdo con lo demandado, lo que, se refleja en la pérdida de tiempo de los consumidores y, por ende, mal estar durante su proceso de compra. Otro inconveniente, es la mala atención veterinaria que reciben las mascotas, además que, este servicio no brinda atención permanente (24 horas), lo que, pondría en peligro incluso de muerte a los animales. Por otro lado, la mayor parte de alimento para mascotas que ofertan dichos lugares se centra en productos importados con precios elevados y, que cada vez, se tornan menos accesibles.

En base a lo expuesto, el problema científico es: ¿Cuáles son los factores claves para la creación de un *Pet Shop*?

Por lo mencionado, en Bioalimentar Cía. Ltda. se considera importante diseñar un modelo de negocios de *Pet Shop*, para el fortalecimiento del estrecho vínculo entre amo y mascota, al brindar atención integral en: veterinaria, servicios de higiene y venta de alimentos de alta calidad en espacios idóneos y con personal capacitado, por lo que, se plantean las siguientes preguntas científicas:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos para la elaboración de un giro de negocios para *Pet Shop*?
- ¿Cuál es la situación actual de *Pet Shops* en la ciudad de Ambato?
- ¿Cuáles son los componentes requeridos para diseñar un modelo para creación de *Pet Shop*?

El objetivo del estudio es diseñar un modelo de negocio para *Pet Shop* en Bioalimentar Cía. Ltda., mientras que, como respuesta a las preguntas científicas, se plantean tareas investigativas:

- Fundamentación teórica sobre modelo de negocios y *Pet Shops*.
- Análisis de la situación actual del mercado de *Pet Shop* en la ciudad de Ambato.
- Estructuración del modelo de negocios para *Pet Shop*.

Además, el estudio se delimita en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato y está enfocado en los consumidores de alimentos para mascotas (perros y gatos). Se trata de una investigación mixta, de acuerdo con Hernández Samperi et al., (2014) es una metodología realizada mediante la combinación de términos cualitativos que permite profundizar la naturaleza del problema de investigación y cuantitativos basada en la información obtenida en fuentes primarias, con lo que se espera obtener los datos necesarios para el diseño del modelo de negocios para *Pet Shop*.

Finalmente, esta investigación contribuye a la definición de Beneli and Lopes (2020) en que la configuración de un modelo de negocio permite explorar sus conexiones con la estrategia empresarial, la gestión de la innovación y la teoría económica involucradas, con el fin de definir la forma en que la organización proporciona valor para el cliente; lo lleva a pagarlo y lo convierte en ganancia. El proyecto, es de utilidad para Bioalimentar Cía. Ltda., que busca el diseño de una unidad de negocios adscrita a la compañía, que oferte productos y servicios con precios competitivos, que satisfaga las necesidades del mercado, lo que, favorece al posicionamiento de la empresa.

CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En este capítulo, se pretende demostrar de manera conceptual la importancia del modelo de negocios, su estructura, alcance, propuesta de valor, además de, comprender la trascendencia del análisis situacional y comportamientos del mercado para estructurar un *Pet Shop*.

1.1. Análisis Situacional

Como parte estratégica, para conseguir los objetivos planteados por las empresas, estas planifican para formular, implantar y evaluar las decisiones claves para su éxito y continuidad. Vera (2020) Parte de ello, incluye realizar un análisis situacional, para conocer el medio en el, que se desenvuelve la compañía, al considerar factores internos y externos que influyen directamente en su desarrollo. La importancia del análisis situacional radica en; definir estratégicamente el punto de partida, así como el futuro de la empresa, además de recabar información primordial sobre el entorno interno y externo, lo cual ayuda a pronosticar de mejor manera las tendencias del segmento estudiado.

1.1.1. Análisis interno

De acuerdo con Saltos, León, and González (2017) el análisis interno o internalización sirve para identificar qué es, qué hace y cómo es como el funcionamiento de las organizaciones, además ayuda a establecer que elementos definen a las empresas y cuáles son los principales atributos e intangibles, es decir la esencia, que se transmite a los consumidores. Además, Blanco, Ganduglia, and Rodríguez (2018) exponen que, el análisis interno, implica mirar al interior de la organización para identificar entre todos sus recursos, procesos y capacidades cuales se convierten en fortalezas y cuales en debilidades.

a. Planeación estratégica

Como parte del análisis interno, se tiene a la planeación estratégica para lo cual Chiavenato and Sapiro (2017) manifiestan que “Las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo. Y el conjunto de providencias incluye muchos cambios en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos”.

La planeación estratégica ayuda a definir el camino para que las organizaciones plasmen los objetivos planteados, para ello es necesario conocer la misión, visión, valores organizacionales, *stakeholders* (grupos de interés), propuesta de valor y, sobre todo, los objetivos organizacionales.

Para López et al. (2018) la misión sirve para que la empresa se mantenga enfocada, funciona como filtro para la toma de decisiones acertadas, puesto que responde a cinco preguntas: ¿Qué hace la compañía?, ¿Cómo lo hace?, ¿A quién se sirve?, ¿Por qué lo hace?, ¿Qué es diferente? Por otro lado, la visión brinda orientación estratégica, y es empleada para establecer el propósito de la organización a futuro. Además, para Chiavenato and Sapiro los valores y principios organizacionales, son las creencias que las empresas tienen como guía y se interponen sobre las prácticas cotidianas para obtener las ganancias de corto plazo, es decir, que sirven como guía para todos los colaboradores para la ejecución de sus labores.

Adicional, para Alzate and Orozco (2018) *stakeholders* son todos los grupos sin los cuales la empresa no existiría, es por ello por lo que, las compañías no serían responsables únicamente con sus accionistas y propietarios, sino también con sus empleados, consumidores, proveedores y todos los involucrados que influirían

para el alcance de sus objetivos. Mientras que J. González (2018) expresa que la propuesta de valor se diseña cuidadosamente y para para ello se identifican a todos los individuos y colectivos con los que interactúa la empresa para comprender sus necesidades y posterior enfocarse en objetivos para sobrevivir a largo plazo. Finalmente, los objetivos organizacionales son parte esencial de la planificación estratégica, los cuales son puestos por la alta gerencia y se necesita de todos los colaboradores para alcanzar su cumplimiento.

b. Ventaja competitiva

De acuerdo con Lambin, Gallucci, and Sicurello (2008) se entiende por ventaja competitiva a las características de un producto o marca que otorgan a la empresa algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos. Estos atributos se relacionarían con: el producto en sí mismo (el servicio base), los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o los modos de producción, de distribución o de venta, propios del producto o de la empresa.

De acuerdo con Porter, se alcanza la ventaja competitiva en base a diferentes estrategias como:

1. Diferenciación, Chirinos and Rosado (2016) expone que la empresa se caracteriza por ofrecer a los clientes productos con un valor distinto en funcionalidad, diseño y servicio.
2. Por liderazgo en costos, Arellano (2017) expresa que las compañías buscan ser las únicas con capacidad de ofrecer una ventaja en costos, mediante la eficiencia en sus procesos productivos.
3. Por enfoque, se trata de satisfacer las necesidades de un segmento de mercado específico, por lo que tiende a aplicar estrategias de diferenciación, antes que de costos.

c. Cadena de valor

En base a lo expresado por Kaplinsky Padilla and Oddone (2018) una cadena de valor es una serie de fases o actividades por las cuales los productos y servicios pasan

desde su concepción hasta la entrega al consumidor final, así como su disposición final después de su uso. Se tienen dos grupos principales de actividades, que de acuerdo con Porter Lambin et al. (2008) son las primarias y de soporte, además que, la cadena de valor se construye para cada empresa, al considerar las actividades y la capacidad para crear diferenciación.

En busca de la diferenciación se tienen a las actividades primarias que son: las compras, operaciones, el almacenamiento y distribución, ventas y *marketing*, además del servicio al cliente. Mientras que, las actividades de soporte son los recursos humanos, la investigación y desarrollo y la infraestructura, todo ello, para construir una buena imagen corporativa. Ilustración 1.

Ilustración 1 Cadena de valor



Fuente: Porter (1986)

1.1.2. Análisis externo

Para que una empresa tenga éxito, es primordial que conozca todos los ámbitos en los que se desarrolla y existen varios factores externos que influyen en su funcionamiento. Por lo que, el análisis del entorno es clave para conocer el mercado

actual, así como las tendencias que estarán presentes. Para esto, una herramienta que resulta de gran utilidad es la técnica PESTEL que permite obtener detalles que intervienen en la actividad empresarial analizada.

De acuerdo con N. González (2018), “esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También facilitan criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados.”

En base a Escolano (2017) y Loayza (2020), PESTEL sirve para conocer los factores externos que influyen en la construcción de estrategias empresariales, y son: lo político, como, los cambios en líderes, subvenciones, entre otras. Segundo, lo económico, como las tasas de empleo, interés, inflación, liquidez y poder adquisitivo. Tercero está el ámbito social, fundamental para el desarrollo de productos, en base a estilos de vida, preferencias, nivel educativo y cultural de los potenciales consumidores. Cuarto, lo tecnológico, referente a la promoción y desarrollo de esta área con las nuevas herramientas informáticas. Quinto, el segmento ecológico, relacionado a las legislaciones medio ambientales, cambio e impacto climáticos. Finalmente, el ámbito legal para lo, que se consideran leyes, regulaciones, constituciones, legislaciones laborales y mercantiles, que probablemente afectarían a la empresa.

1.1.3. Análisis de mercado

El autor Campoverde (2018) manifiesta que existen mercados, para casi todos los productos y servicios ofertados, mientras que el equilibrio entre oferta y demanda depende de la competitividad, que se presente en este, para ello se consideran los siguientes factores:

a. Tipos de Mercado

Existen varios tipos de mercados, que se presentan de acuerdo con las situaciones de oferta y demanda que influyen sobre él. Díaz (2018) expone que los monopolios son aquellas empresas que, debido a su importancia, liquidez, capacidad adquisitiva, entre otras, se imponen con sus bienes y servicios a un mercado que está regido por la oferta, por lo que influyen de manera directa en los precios. Mientras que Rodero (2018) sustenta que el oligopolio son los mercados donde la cantidad de oferentes es escasa, además presentan barreras para las empresas que deseen ingresar en este giro de negocios.

b. Participación de mercado - *Market share*

Para Villalta (2021) el mercado corresponde al escenario en donde se dan interacciones entre los compradores con sus solicitudes de demanda y los vendedores con la oferta, para el intercambio de bienes y/o servicios con precios establecidos por ambas partes. Para conocer como responden las empresas a estas interacciones, se establece la participación de mercado o *market share* por sus siglas en inglés, ello indica el desempeño de las compañías en su medio. En base a Gutiérrez (2016) equivale a la venta de los productos o servicios ofertados por un negocio dentro de un periodo y mercado específico. Dicho porcentaje se obtiene al dividir el total de unidades vendidas por la empresa para el total de unidades vendidas por el mercado.

c. Factores críticos de éxito

La terminología factores críticos de éxito (FCE) de acuerdo con Plasencia et al. (2017) y García et al. (2018) se convierte en una herramienta para definir necesidades de información en la dirección de las compañías, también, para establecer que factores son claves para definir el éxito de una buena gestión empresarial.

Los FCE son de naturaleza jerárquica, que son; industrial, organizacional, divisional e individual y se desarrollan en las dimensiones interna, externa, de monitoreo y

adaptativa. Los autores proponen 8 técnicas para identificar los FCE y son: análisis ambiental, análisis de la estructura de la industria, opiniones de expertos del giro de negocios, análisis de la competencia, de la firma líder en la industria, evaluación de la empresa, así como los factores temporales e intuitivos e impacto del mercado.

Como complemento de ello, se tiene a los drivers de consumo, para lo cual Mejía (2018) asegura que las decisiones de compra se apalancan a partir de los drivers contextuales y dan origen a un cambio de actitudes y comportamientos, en base a ellos nacen tendencias de adquisición y las marcas pretenden acaparar con sus ofertas.

d. Clientes

Los clientes son parte fundamental para el desarrollo de las empresas, puesto que son quienes realizan la compra de los productos o servicios ofertados, Lambin et al. (2008) sustentan que los clientes buscan satisfacer sus necesidades, por lo, que se sienten impulsados para adquirir productos. A su vez, su motivación se vería reflejada en las preferencias reales de cada consumidor. Para ello las empresas consideran que, las novedades estimulan y complacen, de forma especial si generan sorpresa, contradicción, entre lo que esperan y lo que realmente obtienen al realizar una compra, por lo que es necesario entregar lo que realmente se oferta, y así fidelizar a los clientes.

e. Target

Para que todo negocio tenga éxito, Mejía (2018) expone, que se tiene que establecer el nicho de mercado o la segmentación a la cual se enfocan todos los esfuerzos de la empresa, por lo cual se conoce como el mercado definido para ciertos consumidores, que receptan niveles altos de demanda de un producto o servicio específico.

Es así como, dicha segmentación se efectúa al considerar actitudes, hábitos, situaciones de compra, hábitos y costumbres que poseen los consumidores.

1.2. Modelo de Negocios

En un mundo, que se encuentra en constante cambio, es necesario que las empresas se adapten a los requerimientos que los clientes presentan cada día, por lo que tienen que ofrecer propuestas de valor que atraigan la atención de los usuarios y ello a su vez, desencadene en compras.

Los desafíos, que se presentan son grandes, puesto que las compañías tienen que potencializar sus fortalezas y crear oportunidades en medio de las amenazas como economías fluctuantes, crecimiento de otras empresas, pandemia, interconexión desacelerada de los potenciales clientes lo, que se refleja en una demanda de productos que varía constantemente.

En este punto, es donde se diferencian las empresas puesto que, aquellas que han crecido pese a entornos hostiles, especialmente a partir de la pandemia del COVID-19 son las, que se han adaptado a los cambios, con innovación y reestructuraciones para su funcionamiento. Dentro de ello, se considera una herramienta importante, el modelo de negocios que ayuda a incrementar el valor económico de las mismas.

De acuerdo con lo citado por Landázuri and Ferrer (2016) el modelo de negocios representa el conjunto de elecciones que realiza la empresa y sus consecuencias, las elecciones serían sobre, el orden de la política de funcionamiento, activos físicos en los que invierte, y las estructuras de gobierno o modelo de gestión que utiliza para implantar las políticas y gobernar los activos. Este sistema de elecciones configura la forma de operación de la empresa.

En concordancia, es importante señalar que las decisiones específicas que son tomadas por los líderes empresariales contribuyen para la mejora o el declive de estas, en dicho ámbito se consideran factores como, compensaciones a trabajadores, ubicación de oficinas, de nuevas instalaciones, así como el lanzamiento de nuevos productos para complementar el portafolio ofertado.

Si las empresas toman decisiones acertadas, se convierten en referentes de su entorno y con ello se logra un efecto *boomerang*, en base a lo expuesto por Ramírez, Rodríguez, and González (2019) los potenciales clientes se interesan aún más en los productos o servicios ofertados. Pero, para que ello suceda se construirán modelos propios, basados en la innovación, variante que resulta importante para que las compañías se diferencien de la competencia. Adicional, al grupo de personas encargadas de las decisiones estratégicas para el buen funcionamiento, se considerarán otros factores de igual importancia que son el recurso humano, financiero, tecnológico y técnico que componen la empresa, y se convierten en los ejecutores de los cambios propuestos.

Por otro lado, Díaz and García (2019) sustenta que para la elaboración del modelo de negocio se considera el entorno de la empresa, para obtener valor de los proveedores y clientes. Es decir que, no únicamente se obtendría la arquitectura lógica para la producción, operaciones y suministros de los productos, sino, que se encontraría información clave del mercado y sus necesidades.

Dadas las condiciones que anteceden, es importante considerar al modelo de negocios como una estrategia ante la innovación, que es primordial para la continuidad de las empresas.

En este punto, se tiene a las siguientes estrategias: innovadora ofensiva que caracteriza a las empresas por su intensa investigación, su propósito es posicionarse en primer lugar frente a la competencia, por otro lado, se tiene a la innovadora defensiva que busca constantemente innovar, además de la imitativa que no busca ni si quiera imitar a las demás e incluso en ciertos casos no le interesa mantenerse en el juego, mientras que la tradicional realiza pequeñas o nulas variaciones en sus productos y finalmente, la oportunista o de nicho, es quizá la más complicada puesto que busca oportunidades en mercados, que se encuentran en cambios constantes y son pioneras en apostar por productos o servicios que el medio necesita pero nadie más pensó en implementarlos.

En base a lo expuesto por Puentes (2017) todo modelo de negocios consta de las siguientes fases: la primera, que es la evaluación de la factibilidad del mercado, en donde se analizan las oportunidades que tiene el producto o servicio ofertado, tales como: potenciales clientes, interesados, además de posibles ubicaciones.

En segundo lugar, se tiene la viabilidad operativa en donde se determinan los recursos humanos, técnicos y tecnológicos para su desarrollo. Como tercer punto, se tiene la evaluación de la estructura administrativa en donde se investigan factores de mercadeo, financieros, administrativos y su alcance depende del grado de competitividad con el que se desea iniciar. Finalmente, pero no menos importante, la factibilidad financiera para establecer proyecciones de ingresos, egresos y establecer la viabilidad económica.

1.2.1. Teorías de Modelos de Negocios

1. *Business Model Canvas*

Alexander Osterwalder propone el *Business Model Canvas*, Giancola (2018), que se trata de una herramienta para comprender de manera intuitiva, rápida y sobre todo visual cualquier modelo de negocios, ello a través de 9 relaciones presentadas de manera panorámica e interrelacionadas entre sí. Por medio de esto, se visualizarían los factores positivos, así como los negativos que influyen en el desempeño de la empresa.

Por consiguiente, las compañías conocerían de manera clara la dinámica de cómo crean y entregan valor, para ello, el autor sugiere que el modelo de negocios sea simple, relevante e intuitivamente comprensible para todos. El objetivo es describir el negocio y su funcionamiento para la toma acertada de decisiones y a su vez que todo el personal lo entienda y ejecute. En base a lo anterior, se citan los 9 bloques que

Osterwalder propone y que generan valor a la empresa y a su vez, abarcan cuatro áreas principales de todo negocio:

Para ello, Osterwalder and Pigneur (2010) exponen que el primero es la infraestructura, en donde se encuentra a los socios clave que son externos a la empresa y juegan un rol primordial y ayudan a reducir riesgos, incrementar capital, adquirir recursos, entre otros. En este grupo, también se tiene a los recursos clave, es decir los de carácter físico, intelectual, financiero y humano que aportan para desarrollar valor. Además, de las actividades clave que son las acciones, que se ejecutarán para que el modelo de negocio funcione.

En segunda instancia, se encuentra la propuesta de valor, que es lo, que se entrega al cliente y está representada en las necesidades de este.

El tercer componente es el cliente, con las relaciones que la compañía plantea con él y es necesario preguntarse qué espera recibir. Además, se encuentra el segmento, es decir el entorno en el que la empresa se enfoca, por adaptabilidad, atención, experiencia y rentabilidad. Y no menos importante los canales, que es la forma en cómo se entrega lo ofertado, se refiere a la comunicación, distribución y ventas.

Como último punto, está la viabilidad financiera, con la estructura de costos en los que incurriría la compañía para crear la propuesta de valor, asimismo las líneas de ingreso que son las fuentes generadoras de beneficios económicos, en otras palabras, lo que el cliente está dispuesto a pagar por lo recibido. En base a lo expuesto, se adjunta el lienzo del *Business Model Canvas* de Osterwalder. *Ilustración 2*

Ilustración 2 Business Model Canvas



Fuente: Alexander Osterwalder & Pigneur (2010)

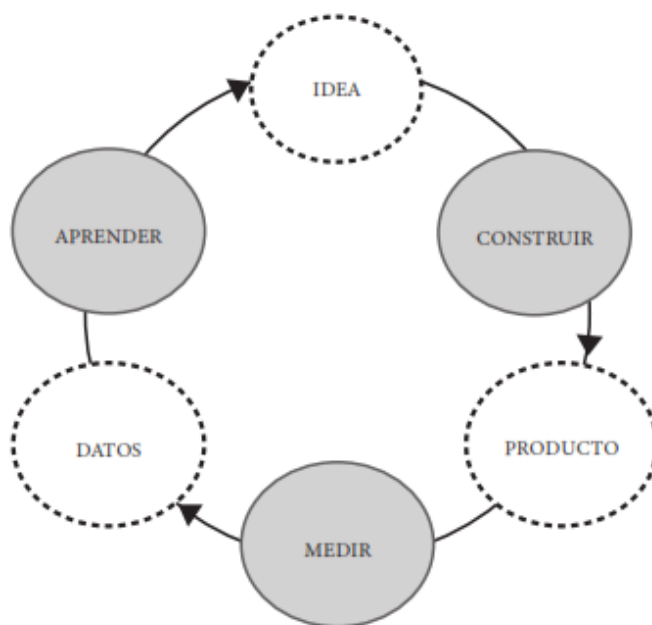
2. Lean Startup

Por su parte, Erick Ries Fernández Llamas and Rodríguez Fernández (2018) propone el método *lean startup* que, en base a su experiencia, al trabajar en el diseño de varios productos lanzados al mercado, que no tuvieron aceptación y posteriormente fracasaron, decidió experimentar un nuevo enfoque que lo denomina *Lean Startup*. En base a Ries, Villalobos Rodríguez et al. (2018) quien posee la patente de este método, expresa que, para su desarrollo se apoya en tres principios ya conocidos, y son: el *business model Canvas* de Osterwalder & Pigneur, además del desarrollo de cliente (*customer development*) de *Blank & Darf* y el desarrollo ágil (*agile development*) que es un conjunto de métodos de ingeniería del *software* basados en el progreso iterativo e incremental que aporta un concepto básico, el de producto mínimo viable PMV (*minimum viable product, MVP*).

Este método se considera óptimo para desarrollar y gestionar empresas o productos basados en experimentación y validación, a partir de la iteración del proceso de lanzamiento y prueba, por lo que contribuye a disminuir tiempos de desarrollo, además

de medir el avance y por último recibir la retroalimentación de los clientes para mejorarlo. Es decir, que busca eliminar el desperdicio, reducir actividades que poco o nada aportan valor agregado al cliente, a partir de algo sencillo y mejorarlo a través de iteraciones. No busca realizar planes complejos, sino más bien construir un circuito en donde se realizarían ajustes de acuerdo con el *feedback* de crear, medir y aprender. Por ello, se conocería cuando realizar cambios en el producto o servicio ofertado o si es necesario insistir o desistir en su ejecución. *Ilustración 3*

Ilustración 3 Circuito Lean Startup



Fuente: Eric Ries (2011)

La ilustración 3 se resume en las tres etapas que Ries considera primordiales para su desarrollo y se explican así Fernández Llamas and Rodríguez Fernández (2018):

1. Construir: cuando se lanza la *Startup*, no se cuenta con los suficientes datos como para crear un producto ajustado a las necesidades del cliente, por eso, lo ideal es crear un producto viable mínimo (PMV). Este producto sería una versión con las funcionalidades mínimas que permitan recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado acerca de los clientes.

2. Medir: el mayor reto en esta fase es medir cómo responden los consumidores y a partir de esos datos, tomar las decisiones apropiadas.
3. Aprender: el circuito del proceso *Lean Startup* permite, sobre todo, aprender si es viable el negocio, perseverar o de lo contrario, pivotar, es decir, reajustar sustancialmente las ideas que no funcionan

Para Ries (2011) este tipo de modelos es una opción favorable para aquellos que cuentan únicamente con ideas, suposiciones y muy poco conocen a su cliente, puesto que es conveniente aplicarlo para organizaciones temporales, que buscan un modelo rentable, escalable y que se repita, además de invertir de a poco, conforme el proyecto así lo requiera. La opción presentada por Ries es óptima si se trata de emprendimientos dinámicos, es decir, que surgen por necesidades claramente identificadas y tienen la proyección de convertirse en empresas de tamaño medianas o grandes en poco tiempo, debido a la constante innovación que aplican. Para que esto suceda, se toma como referencia la metodología *Lean Startup* con su ciclo denominado, aprendizaje validado, que se explica de la siguiente manera:

Plantear la hipótesis del modelo de negocio, a continuación, se construye un PMV es decir el producto mínimo viable enfocado en la hipótesis, que se desea probar, además se establecen las métricas para valorar el experimento, posteriormente se miden los resultados y de acuerdo con el producto obtenido las hipótesis se validan o refutan para corregirlas y de ser necesario validar nuevas teorías. Con esto, el autor demuestra que la versión del PMV permite completar el ciclo (crear, medir, aprender) con un mínimo de esfuerzo, tiempo, dinero, e inclusive este se lo representa en una maqueta, puesto que la finalidad es detectar cualquier elemento, proceso o esfuerzo que interfiera con el aprendizaje, que se busca.

3. *Design Thinking*

Al considerar lo expuesto por Latorre et al. (2021) debido a todas las teorías e ideas existentes para generar innovación constante, el método *Design Thinking* se torna en

una herramienta para la búsqueda de nuevas y mejores decisiones. Para esto es necesario cambiar por completo la perspectiva del pensamiento “diseño de personas” hacia “diseñar con personas”, para realizar este proceso se inicia con la exposición de ideas, al romper todas las barreras comunicativas, verbales y no verbales de los participantes y así se obtienen pensamientos más renovados. Es por ello por lo que, esta metodología induce a los participantes a despertar su creatividad y proactividad, se integran de forma activa en el desarrollo de procesos innovadores. Esta herramienta se compone de cinco fases:

1. Empatizar. Bohórquez (2020) sustenta que, como paso inicial se empatizaría con las personas que van a ser parte del proyecto; conocer su entorno, estilos de vida, circunstancias, necesidades físicas, emocionales para comprenderlas y así ver y pensar como ellos lo harían. Para esto, son de gran utilidad: la observación, entrevistas, encuestas, conversaciones, investigación de campo y cualquier herramienta que permita obtener información sobre los grupos estudiados. Para esta fase se emplean los siguientes mapas:
 - Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? Lo cual ayuda a comprender que hacen las personas, como lo hacen y por qué
 - Mapa de empatía. Ayuda a comprender de mejor manera el comportamiento, gustos, necesidades del grupo objetivo, por que pretende ponerse en sus zapatos con lo, que se toman decisiones acertadas para el desarrollo del proyecto y así tener un tipo de persona objetivo a quien dirigirlo.
 - Mapa de trayectoria. Con el cual se visualizan las experiencias, etapas, rutinas que atraviesan actualmente los grupos de interés y así identificar los puntos de dolor y oportunidades para mejorar su experiencia.

2. Definir. Rama and Amiama (2020) manifiestan, que se tiene que procesar y sintetizar toda la información obtenida en el primer paso, esto, para establecer un punto de vista desde el usuario estudiado. En base a ello, se obtienen respuestas a las necesidades y problemas detectados. Para ello se emplearía un mapa usuario

– necesidad – *insight* para comprender las necesidades, obtener *insight* y establecer los por que detrás de las necesidades detectadas en la investigación. Lo cual se presenta en la *ilustración 4*.

Ilustración 4 Mapa usuario - necesidad - insights

Usuario	+	Necesidad	+	Insight
Sergio	necesita	<ul style="list-style-type: none"> ● Estar en constante comunicación con sus ocupaciones ● Tomarse un break ● Hacer algo diferente a su rutina ● Conexión con sus familiares ● Salir y divertirse 	porque	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo y estudio son fundamentales en su vida profesional. ● En constante estrés por tener ocupaciones. ● Lo que más usa y lo que menos quiere tener cerca es la tecnología. ● Busca a su familia para aunque sea contar sobre su día. ● A pesar de que vive junto a ellos, sus diferentes obligaciones no les permite interactuar cuanto quisieran.
Problema	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo Sergio puede distraerse y pensar algo que no sea su trabajo/estudios? 2. ¿Cómo Sergio podría encontrar algo que lo conecte con su familia? 3. ¿Cómo Sergio puede dejar la tecnología de lado? (Conexión, distracción, realidad) 			

Fuente: Stephany Palau (2020)

3. Idear. Con el perfil de los clientes identificados, así como sus necesidades y problemas a ser resueltos, Luna (2021) describe, que se obtendrán posibles soluciones, para lo cual se desarrollaría una lluvia de ideas. Por otro lado, también se efectúa el análisis de costos al tomar las ideas, que se consideran más relevantes al proyecto y verificar si son económicamente factibles. Finalmente, se realizaría un poster de concepto en el cual se plasma de manera gráfica y sencilla la idea del proyecto y así lo conocen todos los interesados.
4. Prototipar. En esta fase, Palau (2020) afirma que las ideas planteadas se harán realidad, para lo cual se construyen prototipos, ello para detectar posibles falencias antes de lanzar los productos al mercado. Para esto, se materializan las ideas y se

las acompaña de una breve explicación dirigida al usuario, sobre su uso, beneficio y aplicaciones.

- Proceso de prototipado. Se plasma la idea en un producto tangible, al considerar cómo sería y para ello se define el material, tamaño, color, forma y demás componentes que lo integran.

5. Validar. Como paso final del *Design Thinking* Bohórquez (2020) describe, que se testea el producto y posterior a ello, se recibe la retroalimentación del mercado objetivo, por lo que, se daría solución a los problemas de los consumidores. Parte de este proceso involucra:

Testeo del prototipo. Para lo cual, se busca la opinión de usuarios a quienes se les solicita que prueben los productos, para obtener información relevante y ultimar detalles, tales como, conocer si fue de su agrado, sus expectativas, intenciones de compra, que valor estarían dispuestos a pagar, y las posibles opciones de personalización, a partir de este testeo se tienen: hallazgos, que se refiere a la obtención de datos, después de las pruebas de productos que realiza una muestra del público objetivo. Además de las oportunidades de mejora identificadas, en donde se obtienen principales ideas para optimizar el producto, finalmente la adaptación del prototipo, una fase muy delicada, posterior a obtener retroalimentación y oportunidades de mejora se decide modificar o no el prototipo para su lanzamiento al mercado y es así como se completa el proceso.

4. Modelo de innovación abierta

La innovación se ha constituido en un pilar fundamental para el desarrollo y continuidad de las empresas, es por ello por lo que, todas las compañías buscan aplicarla de la mejor manera, y así obtener la más alta eficiencia en todas sus operaciones. Iglesias, Correira, and Jambrino (2017) manifiestan que la innovación abierta es un concepto infundado por Chesbrough en 2003 al expresar que ello “supone un cambio respecto al tradicional modelo de innovación cerrada, en el cual las compañías eran dueñas del conocimiento, y definían su ventaja competitiva a partir de sus capacidades y

conocimientos. La Innovación Abierta consiste en abrirse hacia afuera y aprovechar las aportaciones de los grupos de interés para generar oportunidades y diferenciación en el mercado. Una de las ventajas principales de esta filosofía es que sería empleada por cualquier tipo de empresa u organización, independientemente de su tamaño o nivel de I+D+i. Solo es necesario proponer espacios de co-creación en los que clientes, proveedores, etc. Puedan participar.”

Para que las compañías opten por el modelo de innovación abierta (*Open business model* u OBM), tienen que romper paradigmas, los cuales ayudarán a enfrentar los cambios constantes que presenta el mercado, además de las variantes a las que están expuestos los clientes, tales como, acceso inmediato a internet y por ende formas de relacionarse con la competencia de forma casi inmediata, en base a lo expresado por Galeano and Gaviria (2016). Para aplicar el OBM se consideran:

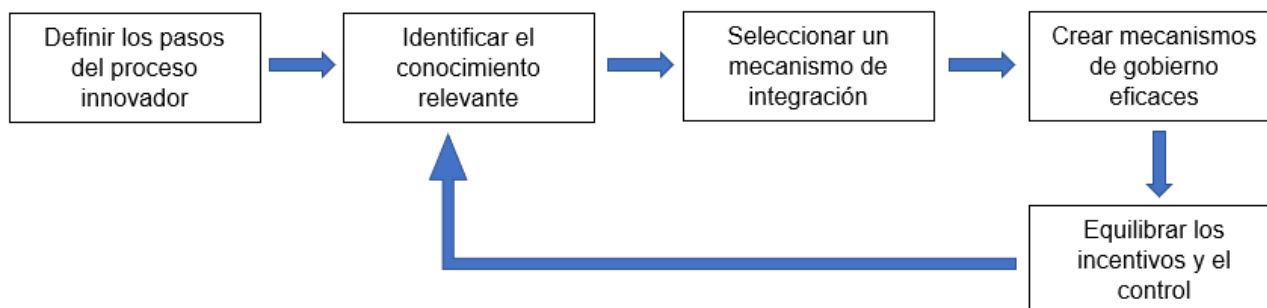
1. Factores que determinan el modelo de innovación abierta. Para ello, Arbildo and García (2021) expone que el OBM se compone de 5 factores:
 - Administración del modelo de negocio. Que en base a lo expuesto por *Business model Canvas* se compone de 9 segmentos que son: segmentación de mercado, propuesta de valor, canales-plataformas, gestión de la relación con el cliente, ingresos por PI, recursos clave, actividades clave, asociaciones y estructura de costos.
 - Estrategia. Que está en concordancia con el modelo de negocio abierto para determinar acciones para que la empresa ofrezca valor agregado a sus clientes.
 - Tecnología. Es uno de los activos más importantes para la ejecución de las estrategias.
 - Nuevos emprendimientos. Los logrados con éxito son indicadores positivos para la empresa.
 - Orientación hacia la innovación abierta. Quizá uno de los puntos más importantes, es la fase en donde la alta gerencia toma la decisión de seguir o no con el proceso de innovación.

2. Por su parte, San Martín and Rodríguez (2012) plantean que para que una empresa tenga éxito al aplica el método de innovación abierta pasa por 3 fases:
 - Descongelación o *unfreezing*. Para ello, se comunica a todos los *stakeholders* la sensación de que es indispensable un cambio en la compañía.
 - Impulso o *moving*. Referente a la ejecución de los objetivos planteados, y con ello nuevos procesos, presupuestos, actividades, entre otras.
 - Institucionalización o *institutionalization*. Verificación de resultados y mejoras de obtenidas en el proceso, para garantizar la implementación del modelo.

3. Cada una de las fases pasan por cuatro dimensiones organizacionales, para una buena implementación del OBM, Castillo (2016) considera que estas son:
 - Redes o *networks*. Son las interconexiones, que se necesitan para la creación de relaciones interorganizacionales, para que la empresa se conecte con agentes externos.
 - Estructura organizacional. Es fundamental la formación de redes internas para gestionar de manera adecuada la socialización de los nuevos conocimientos.
 - Procesos de evaluación. Se perfecciona lo impartido a todos los integrantes de la compañía para obtener mejores resultados en el proceso de innovación y posterior evaluación.
 - Sistemas de gestión del conocimiento. Es necesario un sistema de gestión del conocimiento, para desarrollar la innovación abierta (IA) con lo, que se busca difundir, compartir y transferirlo de forma eficaz a los prestadores internos y externos.

Para que la aplicación del modelo de innovación abierta tenga éxito, González and Álvarez (2019) sustentan que son imprescindibles las interacciones, que se establecen entre todos los individuos de la compañía, así como con los actores externos, al denominar a este último, conocimiento inter organizativo, quienes reconocerán el valor de la IA, lo que se explica en la *Ilustración 5*.

Ilustración 5 Modelo para integrar el conocimiento en la innovación abierta



Fuente: González y Álvarez (2019)

5. Modelo de negocio basado en economía colaborativa

La economía colaborativa, también conocida como consumo colaborativo, de acuerdo con Lopes, Melo, and de Abreu (2018) corresponde al intercambio, trueque, comercio, préstamo, alquiler, por medio de la tecnología. Ello, se da por la coordinación entre las partes para la negociación y entrega de los recursos. Se constituye en una práctica en la que los consumidores prefieren acceder a la experiencia de tener productos o servicios de forma temporal y no de comprarlos.

Hay dos características principales en la economía colaborativa; la primera trata del acceso temporal a bienes y servicios y el segundo la dependencia del internet, especialmente de la *Web 2.0* que permite a los usuarios, que se conecten unos con otros y compartan su contenido. Para el desarrollo de este modelo de negocio se considera:

1. Agentes que intervienen en la economía colaborativa. Para lo que Martín (2017) expone:

- Los prestadores de servicios, quienes proveen recursos, activos, tiempo o competencias previo pago o de manera gratuita.
- Los usuarios, que disfrutan de los productos o servicios ofertados por los prestadores.
- Plataformas colaborativas, equivalentes a los intermediarios y son plataformas en línea que facilitan el intercambio, entre prestadores y usuarios.

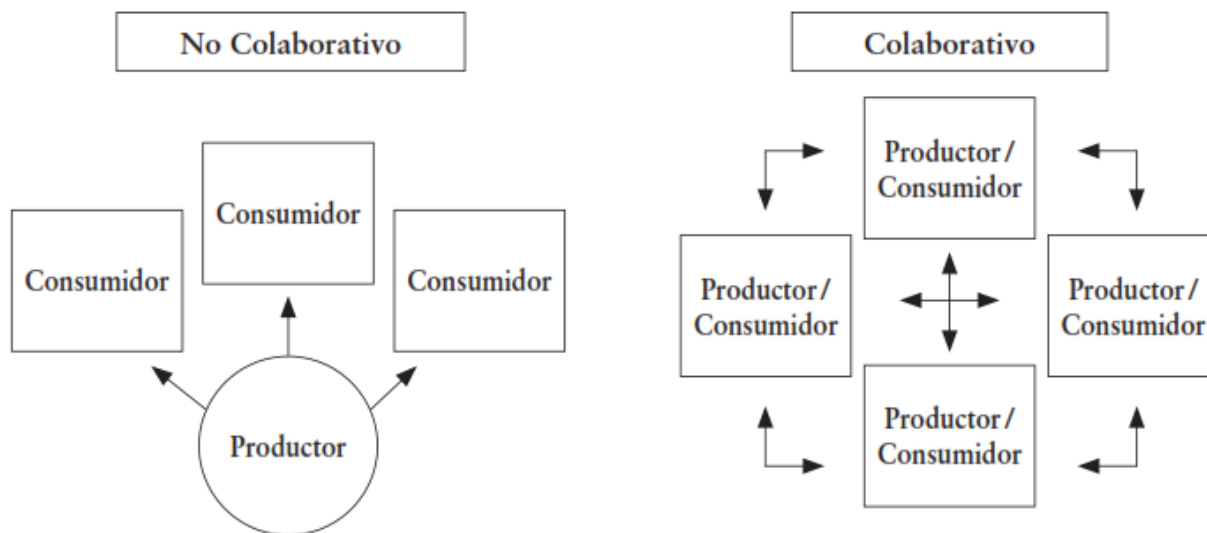
2. Por otro lado, Rodríguez and Pérez (2017) define tres sistemas del consumo colaborativo:
 - Sistemas de servicios de productos; donde se accede a los bienes y no se los adquiere.
 - Mercados de redistribución; productos que ya, no se los emplea y son ofertados a otros consumidores.
 - Negocios colaborativos; específico para compartir activos menos tangibles, es decir que están relacionados al estilo de vida de las personas.

3. Los autores Rodríguez y Pérez también reconocen los factores clave para el desarrollo de la economía colaborativa:
 - Internet y cultura digital; da un gran impulso para que proveedores y buscadores de productos y servicios, se encuentren, debido al fácil acceso a la *web*, durante las 24 horas.
 - Sociedad y cultura; en este punto se detectan cambios en aspectos menos tangibles como los gustos, estilo de vida, emociones y todos los ámbitos que influyen en la decisión de compra.
 - Crisis económica; a causa de la dificultad económica, que se presenta, de forma especial desde la aparición del COVID-19, las empresas tienen la necesidad de reinventarse, en busca de oportunidades que garanticen su perpetuidad.
 - Problemas medioambientales; para mitigar el impacto que toda la humanidad causa al medio ambiente, es necesario concientizar este inconveniente y usar la mayor cantidad de veces todos los productos, además de aplicar las 3 R “reutilizar, reducir, reciclar.”

4. Para que este tipo de modelo de negocio tenga éxito, es necesario contar con una adecuada plataforma, que brinde a los usuarios seguridad y confianza para realizar sus transacciones, por lo que Casani and Sandoval (2017) proponen cuatro fases para su implementación:

- Fase 1. Puesta en marcha de una plataforma digital para facilitar los intercambios entre los usuarios.
 - Fase 2. Dedicación profesional al desarrollo de la plataforma.
 - Fase 3. Transformación en una pequeña empresa (*startup*).
 - Fase 4. Escalabilidad e inversión financiera.
5. En complemento a: los agentes, sistemas, factores clave y las fases para la implementación del modelo de negocio basado en economía colaborativa, Cañigüeral (2016) expone sus beneficios:
- “Desde un punto de vista de gestión empresarial, el modelo de negocio basado en coordinar recursos distribuidos (plataformas o *network orchestrators*) está demostrando ser netamente superior a los modelos basados en un capitalismo industrial tradicional de gestión de recursos centralizados y crecimiento interno. El artículo «*What Airbnb, Uber and Alibaba have in common*» de la *Harvard Business Review* Libert, Wind y Beck, (2014) destaca que los *network orchestrators* generan más valor, mayores beneficios y ganancias.”
 - Al considerar a la sociedad, así como al medioambiente también se tienen beneficios: Hacer más con menos recursos, con un uso eficiente de los mismos. Por otro lado, los ciudadanos realizan economía en pequeña escala, debido a la interacción e intercambio de valor con otras personas, en la mayoría de los casos se da por medio de alquiler, compa y venta.
 - Otro aspecto positivo es el cuidado ambiental, debido a, que se disminuye la fabricación de bienes e infraestructura.
 - Por su parte, Rodríguez et al. (2016) sustentan que también se tienen beneficios como; la reducción en las necesidades de propiedad intelectual, disminución de precios, mayor disponibilidad monetaria para la adquisición de otros productos o servicios, incremento en la concientización por la sostenibilidad, mejora en la calidad y variedad ofertada, por el incremento de la competencia y optimización de recursos. En la ilustración 6 se indica de forma gráfica un entorno colaborativo frente a otro no colaborativo.

Ilustración 6 Entorno colaborativo vs. entorno no colaborativo



Fuente: Barragán, Patiño, and Santibáñez (2016)

6. Crowdsourcing

La terminología *Crowdsourcing* proviene de: *crowd* (multitud) y *outsourcing* (abastecimiento externo), en base a lo sustentado por López, Pertusa, and Gonzalez (2017). Además, que se convierte en un novedoso modelo de negocios en la *Web*, y se basa en la creatividad colectiva. Howe fue quien empleó esta terminología en 2006 para lo cual considera un trabajo realizado normalmente por un grupo de colaboradores, y designarlo a externos, por lo general de gran tamaño, mediante una convocatoria abierta, es decir vía *online*.

- Factores determinantes en la aplicación del crowdsourcing. Respecto a Afuah y Tucci Abanto and Palacios (2016) manifiestan, que se consideran los siguientes elementos previo a la aplicación de este modelo de negocio para las empresas:
 - Características del problema. Referente a la definición del problema a ser resuelto.
 - Características del conocimiento requerido para solucionar el problema. Concierno al conocimiento que existe en la organización y el nivel de conocimiento necesario para resolverlo

- Características del *crowd*. Son las personas existentes fuera de la organización y tienen la capacidad de resolver el problema propuesto.
 - Características de las soluciones a ser evaluadas y evaluadores. Si se opta por el *crowdsourcing* se obtendrán varias soluciones, pero a su vez más costos.
 - Tecnologías de información. Son todas las herramientas informáticas empleadas para su aplicación, como; *software*, internet, celulares, entre otros.
2. Estrategias de *crowdsourcing*. Para lo cual Soriano (2017) asegura que son:
- *Crowdfunding*. Emplea la *web* para obtener recursos y emplearlos en nuevos proyectos.
 - *Crowdcreation*. Usuarios de plataformas en donde exponen nuevas ideas.
 - *Crowdwisdom*. Para ello, se obtiene la opinión de varios individuos y no únicamente de expertos del tema, para ello se emplea la competición (*crowdcasting*) y la tormenta de ideas en internet (*crowdstorming*)
 - *Crowdvoting*. Plataformas en las que los usuarios eligen (sufragar) sobre varias propuestas.
3. Atributos del *crowdsourcing*, Roig, Sánchez, and Leibovitz (2017) exponen las ventajas de este modelo:
- “Orientación a la resolución de problemas y a la eficiencia económica; participación masiva; bajo nivel de formalidad en comparación con las relaciones laborales tradicionales; relación similar a la de proveedor/cliente; propiedad del resultado por parte del iniciador; basado en tareas; no circunscrito exclusivamente a la idea de ‘trabajo’; búsqueda del beneficio mutuo; organización a través de convocatorias y concursos; jerarquías y funciones claramente definidas”
4. Fases del *crowdsourcing*. Para que la implementación de este modelo tenga éxito, de acuerdo con Barragán, Patiño, and Santibáñez (2016) se necesita:
- Detecta y define el reto. Al definir claramente el problema se pone en conocimiento del *crowd*, para evitar confusiones en su desarrollo.

- Publicación del concurso. La empresa decide en qué plataforma desea colocar el concurso y el problema a resolver.
- Recepción de propuestas e interacción con los participantes. Punto fundamental para obtener toda la información que los participantes tengan la capacidad de entregar al proyecto.
- Análisis de las propuestas. Se estudia todas las ideas otorgadas, desde el aspecto positivo y negativo y así verificar los beneficios o daños que pudiera ofrecer a la compañía.
- Selección de la propuesta ganadora. Tiene que ir de la mano con lo que la empresa busca.
- Entrega de la recompensa. Es un incentivo para los participantes del proyecto, al saber que, a mejor oferta, mejores resultados obtendrán. Todas las fases se exponen en la *Ilustración 7*

Ilustración 7 Fases del crowdsourcing



Fuente: Barragán, Patiño, and Santibáñez (2016)

1.2.2. Modelos de negocios en *Pet shop*

De acuerdo con Guerrero (2018) emplea el modelo de *Business Model Canvas*, de Alexander Osterwalder para la propuesta de un negocio electrónico dedicado al

suministro de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y *Pet shop* en la ciudad de San Juan de Pasto, porque, es una herramienta real para agregar valor a las ideas de negocio de las empresas que lo emplean, puesto que fortalece los nueve módulos antes descritos, y con ello, las principales áreas que son: los clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Por su parte, Ugarte (2018) también emplea la misma herramienta en su trabajo: “modelo de negocio de guardería para perros en lima metropolitana, ya que sustenta que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, este es llamado “Canvas” y se caracteriza por determinar una propuesta de valor que hace a la empresa especial en el mercado, ubicado en el centro, asociado a la gestión con los clientes, a la derecha, y gestión interna, a la izquierda”

Además, Ordoñez (2019) en su tesis: modelo de negocio para la creación de una empresa de prendas de vestir para mascotas, desarrollada en Bogotá, manifiesta que cada parte del lienzo *Canvas* es una parte fundamental de la empresa, además que toma como misión la estructuración completa y dinámica de una compañía inteligente, para ver de manera más unificada todos los recuadros del lienzo.

1.2.3. Selección de modelo de negocio para *Pet Shop*

Una vez analizados los modelos de negocio expuestos, se considera que para el desarrollo de este proyecto la opción más viable es ejecutarlo con *Business Model Canvas*, porque en él se analizan varios aspectos que son indispensables para toda empresa y son: los clientes, relaciones con clientes, canales de distribución, propuesta de valor, fuentes de ingreso, estructura de costos, actividades y recursos clave, así como la relación con los proveedores, todo esto permite observar de manera intuitiva, rápida, clara y dinámica el negocio, además que es una herramienta usada en varios *Pet shop* lo que significa, que se obtienen resultados favorables para su administración. Esto, frente a las demás opciones, que son:

Lean startup, método basado en la experimentación mediante un *feedback* de crear, medir y aprender, hasta mejorar por completo el proceso, metodología recomendada para aplicar a organizaciones temporales.

Design thinking, propone realizar el diseño de proyectos al involucrar a todas las personas que hacen parte de este y así obtener mejores decisiones, mediante la empatía, definición, lluvia de ideas, prototipar y validación. Por lo que este, se recomienda para el desarrollo de prototipos

Por otro lado, el modelo de innovación abierta pretende obtener la mayor innovación posible mediante la aportación que hacen los grupos de interés relacionados a la empresa, tal como los clientes y proveedores. Dicho modelo se recomienda, que se aplique en empresas que ya están en funcionamiento.

Además, el modelo basado en economía colaborativa, que busca realizar las transacciones (intercambio, trueque, comercio, préstamo, alquiler) al emplear únicamente la tecnología, los usuarios prefieren vivir experiencias de ciertos productos o servicios, antes que comprarlos.

Finalmente, el *crowdsourcing*, trata de una convocatoria abierta dirigida al personal externo a la compañía mediante la *web*, con la finalidad de obtener creatividad colectiva. Al saber que sus fases son; detectar y definir el reto, publicar el concurso, receptar propuestas de los participantes, analizarlas, seleccionar la mejor opción y entregar la recompensa al ganador. Tabla 1.

Tabla 1 Selección de modelo de negocio

Característica	Modelo de negocio					
	Canvas	Lean startup	Design Thinking	Innovación abierta	Economía colaborativa	Crowd sourcing
Propuesta de valor	x					
Tipo de relación con el cliente, segmento de clientes, canales de distribución, fuentes de ingresos	x					
Actividades clave, recursos clave, relación con los proveedores, estructura de costos	x					
Crear, medir, aprender		x				
Empatizar, definir, idear, prototipar, validar			x			
Administración del modelo, estrategia, tecnología, nuevos emprendimientos, orientación a la innovación				x		
Sistemas de servicios de productos, mercados de redistribución, negocios colaborativos					x	
Detectar y definir el problema, publicar el concurso, receptor y analizar la propuesta, selección de la ganadora, entregar recompensa						x

Fuente: elaboración propia

1.3. Experiencia del consumidor

De acuerdo con Schiffman, Moreira (2016) el comportamiento del consumidor se enfoca en la manera como los usuarios toman decisiones al realizar compras y por consiguiente la forma en como invierten su tiempo, dinero y esfuerzos en artículos de consumo. Es decir, que se determinaría que compran, con qué frecuencia, como, cuando, por qué y bajo qué circunstancias lo hacen.

Existen dos tipos de consumo, el primero es el personal, referente a la adquisición de bienes y servicios para uso propio, del hogar u obsequios, mientras que el segundo hace referencia al de las organizaciones.

En lo que concierne a la experiencia de los consumidores, se considera que los usuarios recuerdan todas vivencias durante su proceso de compra, para lo cual Rodríguez and Rodríguez (2016) sustentan que los sentimientos y sensaciones, que se ven y sienten, impactan a los usuarios, los enamoran y crean memorias satisfactorias que provocan que las personas retornen.

Dichas conexiones resultan un tanto difícil de lograr, sobre todo si se trata de productos, servicios o marcas que fueron creadas para satisfacer necesidades específicas, para esto se emplea el *marketing* experiencial, que con sus acciones generan relaciones sólidas entre clientes y empresas.

En complemento a ello, Barragán, Guerra, and Villalpando (2017) expresa que para obtener la lealtad de los clientes tienen que estar satisfechos, a partir de los beneficios que pudieran otorgarles las empresas proveedoras, y para ello se da un gran paso para llegar al estado emocional a partir de cuatro pasos:

- Satisfacción absoluta e integral del cliente
- Otorgar un valor agregado
- Promover la repetición de compra
- Motivar a la recomendación positiva a tercero.

Además, se conoce que las emociones, que se crean en los clientes son: miedo, enojo, amor, alegría y sorpresa, por lo que es un factor crítico que las empresas comprendan los sentimientos que gobiernan en sus potenciales clientes, así como en los actuales.

1.3.1. Modelo de mejora continua

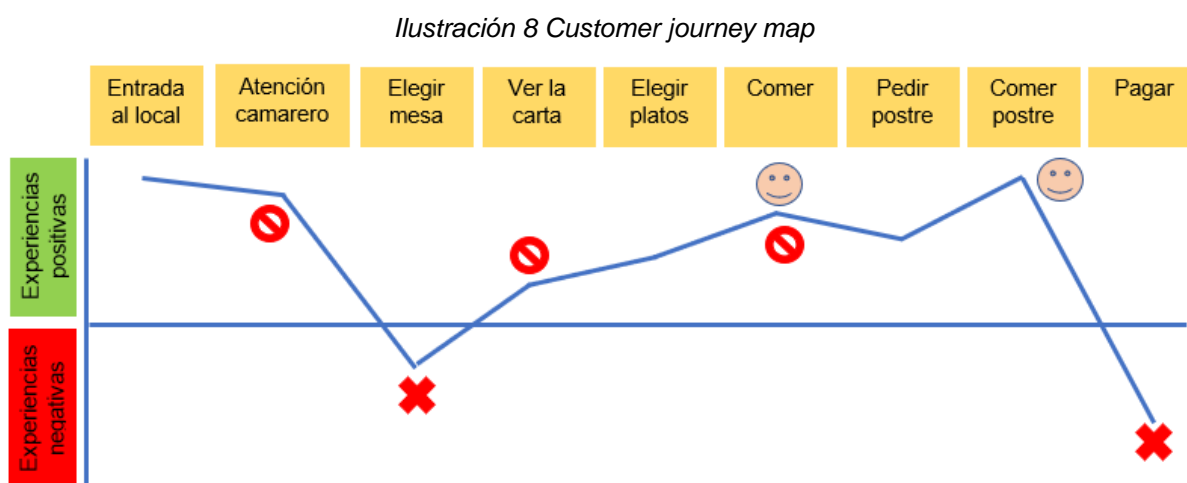
Para Schmitt, Valero (2020) el *customer experience management* se convierte en un factor clave para gestionar de manera correcta las experiencias que viven los usuarios durante las compras que realizan, para esto, el autor propone un modelo basado en cinco pasos:

1. Análisis del mundo experiencial de los clientes. Se conoce verdaderamente a los clientes, al determinar sus deseos, estilos de vida y necesidades, posterior a ello relacionarlos con las últimas tendencias, es así como Schmitt divide al mundo experiencial en cuatro: “contexto sociocultural y de negocio, situación de uso y consumo, experiencia de la categoría del producto, y experiencia del producto o de la marca”.
2. Construcción de la plataforma experiencial. Es en donde se da la conexión entre la estrategia y la implementación, para que el producto o servicio permanezca en la mente de los consumidores, esta fase se divide en tres: posicionamiento experiencial, promesa de valor experiencial e implementación global.
3. Diseñar la experiencia de marca. Picalúa et al. (2021) exponen que en esta fase se potencializan las características de la marca estudiada, mediante el uso de publicidad, con mensajes e ideas experienciales. Las etapas son: experiencia con el producto o servicio, apariencia y sensación, además de la comunicación.
4. Estructurar las interacciones con los clientes. En base a los aportes de los usuarios entablar relaciones dinámicas e interactivas, en base a: esencia y flexibilidad, estilo y contenido, tiempo.
5. Innovación continua. Para que las empresas creen valor añadido y oferten experiencias inolvidables a sus clientes, se aplican los cuatro pasos detallados anteriormente, y de esta manera obtener un aprendizaje para entender a sus usuarios.

1.3.2. Customer journey

El *customer journey* de acuerdo con Merino (2021) se constituye en una herramienta para determinar las etapas por las que atraviesan los clientes al realizar sus compras, gracias al cual se comprenden las experiencias, para interpretar los sentimientos, emociones y percepciones, que se forman y en base a ello, realizar mejoras en el proceso. Además, el *customer journey map* tiene su origen en el *design thinking*, en base al cual se visualiza de manera gráfica las interacciones, sugerencias, opiniones, canales, elementos y posibles errores, que se forman en la travesía que ejecutan los clientes.

Por su parte, Galindo (2019) expresa que el *customer journey map* ayuda a identificar los puntos de contacto entre el cliente y la empresa (productos y servicios ofertados), en la Ilustración 8 los *stop* son puntos críticos, mientras que, en la parte intermedia, se identifican las experiencias positivas y negativas. Esta herramienta permite identificar dónde, cuándo y cómo actuar para que la empresa sea la seleccionada entre toda la competencia y las compras se concreten. *Ilustración 8*



Fuente: Galindo (2019)

1.3.3. *Marketing sensorial*

También denominado *marketing* de los sentidos, para el cual Jiménez, Bellido, and López (2019) sustentan, que se enfoca en los sentidos de los usuarios, así como en la afectación que tiene sobre sus comportamientos. De esta manera, se orienta en los cinco sentidos para estimularlos y generar un ambiente agradable, y que el cliente incremente su instancia en el punto de venta. El autor también expone que busca explicar los factores que influyen y afectan sus pensamientos, sentimientos, motivaciones, necesidades y deseos para entender en última instancia qué define su actitud de compra.

Por su parte, Ortegón and Gómez (2016) exponen la funcionalidad de cada sentido como herramienta de marketing sensorial:

1. Tacto. Considerado el más íntimo de los sentidos puesto que, a través de este, se percibe información como la textura, suavidad, entre otras. Se convierte en un gran influenciador al momento de compra por la interacción física con los productos, puesto que el tocar es parte fundamental en lo social y emocional.
2. Olfato. Es de vital importancia, no se considera en el proceso emocional de las personas por que está conectado directamente a las emociones y recuerdos. El olfato otorga recuerdos emocionales más que los sentidos auditivos y visuales.
3. Vista. Para ello, Morena (2016) expone que el 93% de información se percibe a través de este sentido, porque el ser humano tiene la capacidad de distinguir 10,000 olores, mientras que solo recuerda 200 colores, los cuales se olvidan de manera gradual con el paso del tiempo.
4. Auditivo. La música influye sobre manera en el consumidor, por lo que genera placer y mejora el estado emocional, al considerar que el oído tiene 30,000 fibras nerviosas y distingue más de 340,000 frecuencias diferentes.
5. Gusto. El 90% de la información proveniente del gusto se genera por el sentido del olfato, si éste no da autorización, nada accederían al paladar. Por otro lado, los seres humanos cuentan con 10,000 papilas gustativas.

Es decir que, el *marketing* sensorial es una gran herramienta para llegar de forma efectiva a los clientes, generar fidelización y concretar ventas, una vez que las empresas conocen el funcionamiento del cerebro, sus reacciones y comportamientos, para tomar las acciones más efectivas.

CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación - Marco Metodológico

La presente investigación se desarrolló con un enfoque mixto, en primera instancia se considera el tipo cualitativo, puesto, que se desea recolectar datos, además, como ventajas brinda la posibilidad de obtener opiniones de los involucrados, así como sus motivaciones, deseos, frustraciones, comportamientos, experiencias, momentos de dolor y demás información, que sea relevante para el proyecto. Permite la recolección de datos de manera práctica, ágil y transparente, puesto que los implicados tienen mayor libertad de opinar y así obtener perspectivas, que quizás el investigador no consideró, pero resultan importantes para el estudio.

En complemento, se empleó el tipo cuantitativo, al aplicar encuestas para obtener datos numéricos y con ello, establecer tendencias, e incluso plantear predicciones de cómo sería el modelo de negocios para *Pet Shop*, esto es factible, al tratarse de un estudio más amplio y que abarca una muestra significativa, se potencializa la obtención de información más confiable.

Como pilar fundamental, para el desarrollo de este proyecto, inicialmente se empleó una investigación bibliográfica documental, puesto que es necesario conocer conceptos relacionados con modelo de negocios, sus tipos y estructuras, así como *Pet Shop* su funcionamiento y análisis situacional. Para ello, se tiene que buscar, discernir y seleccionar la información más relevante y afín con el estudio, esto al aplicar una lectura crítica en fuentes bibliográficas auténticas.

En complemento, la investigación es deductiva, al tener unificadas ideas de todas las personas que participaron en la encuesta, entrevista y focus group, estas se convierten en afirmaciones generales respecto a los *Pet Shop* y a partir de ello se obtienen afirmaciones específicas sobre el tema tratado.

Por otro lado, se trata de una investigación no experimental, porque, no se manipulan ni controlan las variables estudiadas, esto se da por que la información recolectada se obtiene en su contexto natural y posteriormente es analizada para estructurar el modelo de negocio. En consecuencia, se trata de una investigación descriptiva, que busca conocer las principales características de los *Pet shop* y preferencias de sus consumidores.

Finalmente, para el desarrollo de la encuesta se aplica el muestreo aleatorio simple, que garantiza la representatividad de la muestra, evita sesgos y con ello se obtienen datos más reales, además es del tipo no estratificado porque, no se divide la población por estratos, ni subgrupos.

2.1.1. Herramientas de investigación

Las herramientas, que se emplearon para el desarrollo del proyecto son las detalladas en la tabla 2:

Tabla 2 Herramientas de investigación

Herramientas	Descripción
Entrevista a profundidad	Se efectúan a dos profesionales en el área de mascotas, con el afán de entender el funcionamiento de los <i>Pet shop</i> , así como las preferencias de consumo por parte de los clientes
Grupo focal - focus group	Desarrollado con hombres y mujeres ambateños, con edades comprendidas desde los 24 a los 34 años, todos con mascotas
Encuesta	Hombres y mujeres desde los 18 años, que residen en Ambato, con una muestra de 333 personas.

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Variables

Se tiene variables dependientes e independientes que intervienen en el estudio:

- Variable independiente: Modelo de negocios.
- Variables dependientes: Situación inicial, comportamiento, productos, servicios complementarios.

En base a esto, se realiza la operacionalización de variables, detallada en la tabla 3.

Tabla 3 Operacionalización de variables

Variable	Descripción	Concepto	Dimensión	Indicador	Técnica	Tipo
Independiente	Modelo de negocios	Son las elecciones que realiza la empresa y sus consecuencias, las cuales corresponden a la forma en cómo operan	2021	Propuesta de valor, segmentación, recursos internos	Grupo focal, Encuesta, Entrevista	Cualitativa Cuantitativa
Dependiente	Situación inicial	Estado actual en el que se encuentra una empresa	2021	Modelo actual de <i>Pet shop</i>	Grupo focal Encuesta	Cualitativa Cuantitativa
	Comportamiento	Forma en cómo funciona una cosa en determinada situación	2021	Factores críticos de decisión, intensidad de compra, servicios esperados	Encuesta	Cuantitativa
	Productos	Es el resultado que se obtiene después de un proceso de producción	2021	Tipos de productos, frecuencia de compra	Encuesta	Cuantitativa
	Servicios complementarios	Productos o servicios ofertados de manera alternativa, a los principales	2021	Tipos de servicios, frecuencia de compra	Encuesta	Cuantitativa

Fuente: Elaboración propia

2.1.3. Periodo y lugar de investigación

La investigación se desarrolló en la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato. El levantamiento de datos se realiza en el 2021, por medio de internet, con aplicaciones como *Microsoft teams* y *Google forms*.

2.2. Población y muestra

Para el desarrollo de las encuestas, se emplea la fórmula de poblaciones infinitas, expresada en la ecuación 1.

Ecuación 1 Fórmula de población infinita

$$N = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

$$N = \frac{(1,645)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2}$$

$$N = 270$$

En donde:

N= muestra

Z²= Nivel de confianza en el 90% (1,645)

p= factor de probabilidad de éxito (0,5)

q= fator de probabilidad de fracaso (0,5)

e= margen de error 5%

2.3. Técnicas de recolección de información

Se emplearon varias técnicas para la recolección de la información, tales como la entrevista, enfocada a personas con amplia experiencia en el área de mascotas, la cual se realiza de forma personalizada y oral, que, a través de 46 interrogantes, formuladas previamente, se obtienen datos importantes sobre la situación actual de los *Pet shop*, así como de la competencia, el segmento estudiado, comportamientos de compra, precios, productos, plaza y promoción.

En complemento a esto, otra técnica empleada es el grupo focal (*focus group*), que, al tratarse de una investigación cualitativa, trata de conocer de manera rápida el criterio, preferencias, momentos de dolor y gustos de los potenciales clientes, se considera que para esta técnica se involucró a nueve personas de diferentes edades, ocupación, profesión y sexo, pero todas con el común denominador de tener mascotas (perros y gatos). En base a 43 interrogantes planteadas previamente, se entabló una conversación y debate entre los asistentes, en donde se obtuvo información sobre los productos, servicios y alimentación que les brindan a sus mascotas, así como sus

preferencias de compra y características que buscan en los *Pet shop*, esta actividad se ejecutó mediante una reunión en línea.

Finalmente, para la investigación también se empleó la encuesta, en la cual participaron 333 personas, se optó por esta técnica, que permite generalizar los resultados de la población estudiada, al recoger opiniones, comportamientos y actitudes de los participantes. Se propone un cuestionario en línea, con 24 preguntas formuladas de tal manera que los participantes las responden en igualdad de condiciones y así evitar opiniones sesgadas. Se presentan las fichas técnicas con el detalle de los métodos empleados, para recolección de datos, desde la tabla 4 hasta la tabla 8.

Tabla 4 Ficha técnica, grupo focal

Ficha Técnica 1	
Tipo	Cualitativo
Técnica	Grupo focal - <i>Focus group</i>
Perfil de asistentes	Hombres y mujeres desde los 24 hasta los 34 años
Número de personas	9 personas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Perfil de participantes para grupo focal

Género	Ocupación	Edad	Mascotas
Masculino	Laboratorista Clínico	30	3 perros
Masculino	Estudiante	24	1 perro
Masculino	Ing. Gestión financiera. Máster en administración empresas	34	2 perros
Masculino	Psicólogo	30	2 perros
Masculino	Ing. en Mercadotecnia	30	2 perros
Masculino	Abogado	30	1 perro
Femenino	Médico veterinario zootecnista	32	1 perro
Femenino	Arquitecta	31	1 gato
Femenino	Ingeniera Comercial	28	2 perros

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Ficha técnica, entrevista a profundidad

Ficha Técnica 2	
Tipo	Cualitativo
Técnica	Entrevista a profundidad
Perfil de asistentes	Directora de mercadeo. - Ing. Andrea Zambrano
Número de personas	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Ficha técnica, entrevista a profundidad

Ficha Técnica 3	
Tipo	Cualitativo
Método	Entrevista a profundidad
Perfil de asistentes	Veterinaria. - MVZ. Mishelle Mancero
Número de personas	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Ficha técnica, encuesta

Ficha Técnica 4	
Tipo	Cuantitativo
Estilo	Muestreo
Técnica	Encuesta
Perfil de personas	Ambateños, con mascotas, desde los 18 años.
Número de personas	333

Fuente: Elaboración propia

2.4. Procesamiento y análisis de la información

Una vez efectuadas las entrevistas, grupo focal y encuestas, se procede a tabular y analizar los datos obtenidos, para, posterior a ello, plantear el modelo de negocios para *Pet Shop*.

2.4.1. Grupo focal

Se plantean 43 preguntas, en cuatro segmentos que son: generalidades, productos y alimentación, *Pet shop* – comportamiento y servicios complementarios, las cuales se detallan en la tabla 9. A su vez, las respuestas se presentan en la tabla 10.

Tabla 9 Preguntas de grupo focal

Generalidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué significa para ustedes su mascota? 2. ¿Qué mascotas tienen (perro – gato)? ¿Cuántas? 3. ¿Cuál es su mascota preferida (perro – gato)? ¿Por qué? 4. ¿Qué actividades realizan con sus mascotas? Ejemplo: paseos, ejercicios, día de <i>spa</i>, etc. 5. ¿Prefieren adoptar o comprar mascotas? ¿Por qué?
Productos y alimentación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿A sus mascotas las alimentan con comida casera, croquetas, <i>barf</i> (alimentos crudos, adecuados para ellos), sopas, etc.? 2. ¿En dónde realizan las compras de alimento para sus mascotas? 3. ¿Con qué frecuencia adquieren alimento para mascotas? 4. ¿Cuáles son las características o atributos que buscan en la comida que brindan a sus mascotas? 5. ¿Qué marca de alimento adquieren para su mascota? ¿Por qué? 6. Al momento de realizar compras de productos para mascotas, prefieren ¿Precio, cantidad o calidad? 7. ¿Compran <i>snacks</i> para sus mascotas? ¿Con que frecuencia? ¿Qué tipo de <i>snack</i> prefieren? 8. ¿Consideran que la pandemia del COVID-19 han afectado el trato que las personas brindan a sus mascotas? 9. ¿Qué acciones consideran, que se deben implementar para mejorar el trato, que se brinda a las mascotas?
Pet Shop - Comportamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Con que frecuencia visitan un <i>Pet shop</i>? 2. ¿Cuáles son los 3 factores más importantes, al momento de escoger un <i>Pet shop</i>? Por ejemplo: precio, calidad de producto, atención al cliente, atención a las mascotas, ubicación de la tienda, variedad de productos, etc. 3. ¿Qué productos esperan encontrar al visitar un <i>Pet shop</i>? Ej.: alimentos, <i>snacks</i>, juguetes, accesorios, etc. 4. ¿Qué servicios esperan encontrar al visitar un <i>Pet shop</i>? Ej.: peluquería, baño, <i>grooming</i>, paseo de mascotas, cementerio de mascotas, etc. 5. ¿Qué horario prefieren para la atención de <i>Pet shop</i>? 6. ¿Qué cantidad de dinero invierten de forma mensual en alimento para sus mascotas? 7. ¿Qué <i>Pet shop</i> conocen en la ciudad de Ambato? 8. ¿Qué es lo que más les gusta / disfrutan al visitar <i>Pet shop</i>? 9. ¿Al visitar <i>Pet shop</i> qué es lo que más les incomoda? 10. ¿Qué les gustaría, que se mejore en estos <i>Pet shop</i>? 11. ¿Qué experiencia de compra deben vivir los clientes al visitar <i>Pet shop</i>? 12. ¿En qué lugar de Ambato les gustaría, que se implemente un <i>Pet shop</i>? 13. ¿Conocen de la comida para mascotas que oferta Bioalimentar? ¿En dónde la ha visto o ha escuchado de estos productos? Ejemplo. CANimentos, Nutritec Cat, Mambo, Gatuco. 14. Si tuviéramos que armar el <i>Pet shop</i> ideal. ¿Cómo sería?
Complementario	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Realizan servicios de <i>grooming</i> a sus mascotas? ¿Con qué frecuencia? 2. ¿Cuánto invierten de forma mensual en servicios de <i>grooming</i> – <i>Spa</i> para sus mascotas? 3. ¿Con qué frecuencia llevan a sus mascotas al veterinario? 4. ¿Qué veterinarias conocen en la ciudad de Ambato? ¿Cuál es su preferida? ¿Por qué? 5. ¿Qué es lo que más les agrada de estas veterinarias? 6. ¿Qué les gustaría, que se mejore en estas veterinarias? 7. ¿Consideran que los <i>Pet shop</i> deben ofrecer servicios de veterinaria? ¿Por qué? 8. ¿Qué presupuesto asignan de manera mensual a la salud de sus mascotas? 9. ¿Conocen lugares que oferten servicios de hospedaje para mascotas? ¿Cuál es su preferido? ¿Por qué? 10. ¿Usan servicio de hospedaje (guardería) para sus mascotas? ¿Con que frecuencia? 11. Al adquirir productos o servicios para sus mascotas ¿Cuál es su forma de pago preferida? Efectivo, tarjeta de crédito, débito, transferencia

	<p>12. ¿Qué medio emplean para obtener información acerca de productos o servicios ofertados para las mascotas? Ejemplo; prensa, redes sociales, <i>WhatsApp</i>, radio, etc.</p> <p>13. Para ti, ¿Cuál es el medio de comunicación más efectivo para promocionar un <i>Pet shop</i>?</p> <p>14. Para realizar compras de alimento para mascotas ¿Prefieren realizarla de manera física, tienda virtual, vía telefónica? ¿Por qué?</p> <p>15. En base a lo expuesto anteriormente ¿Consideran que los <i>Pet shop</i> deben ofrecer; venta de alimento para mascotas, ¿Servicios de <i>grooming – spa</i>, veterinaria y hospedaje? ¿Por qué?</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Respuestas grupo focal

Generalidades	<p>Todos los integrantes del focus group expresan que tienen mascotas, ocho poseen perros y uno gatos, por otro lado, manifiestan que representan su compañía, lealtad, cariño, alegría, además que son amigables, muy susceptibles a los sentimientos, emociones de las personas y los ayudan de soporte para liberar estrés y en ocasiones ser terapéuticos, e incluso que los consideran parte de su familia y los tratan como tal. En base a esto, la mascota preferida es el perro, porque tienen todos los atributos mencionados, frente a los gatos que son más independientes, necesitan menos atención y al ser más callejeros hay la posibilidad que porten alergias y enfermedades a la casa y sus integrantes. Además, como parte del buen trato, que se brinda a las mascotas, sus dueños les brindan: paseos, entrenamiento canino, caminata en parques, hay personas además que, por su trabajo, pasan el fin de semana con ellos y los llevan a lugares Pet friendly, actividades que por la pandemia ocasionada por el COVID-19 no las ejecutan con total libertad. La opinión de siete personas se inclina por la adopción de mascotas, puesto que significa brindar otra oportunidad a ser indefensos y que fueron abandonados, otras personas prefieren comprar, debido a que la mayor parte de perros disponibles para adopción, son de raza grande y necesitan más espacio.</p>
Productos y alimentación.	<p>La mayoría de los asistentes prefieren darles únicamente croquetas a sus mascotas, lo que facilita la limpieza del lugar donde se encuentran, mientras que hay personas que las mezclan con comida casera, hígado de pollo, sopas, entre otros, para evitar el consumo de productos secos. Para su adquisición, prefieren realizar compras en <i>Pet shop</i>, autoservicios o distribuidores.</p> <p>En complemento, los participantes realizan compras de alimento para sus mascotas de raza grande, cada 3 semanas, mientras que para las razas pequeñas cada 4 o 5 semanas. Entre las marcas existentes en el mercado prefieren, CANimentos, por ser premium, y ofrecer buenos beneficios a los perros y su costo es accesible. La persona que tiene gatos emplea <i>Cat Chow</i>, pero le gustaría cambiarlo porque es costoso. Entre los atributos que buscan los dueños son: una etiqueta limpia, presentación del empaque y sobre todo valor agregado, que supla las necesidades nutricionales, de las mascotas. Por todo esto, los compradores prefieren calidad a precios accesibles, además que consideran notablemente las sugerencias del veterinario. Otro producto que es adquirido como complemento para las mascotas son los <i>snacks</i>, tales como; huesos, carnisas, galletas, semi húmedos, que apoyan en su proceso de educación.</p> <p>A partir de la pandemia causada por el COVID-19 la relación con las mascotas se ha fortalecido, con el incremento de la humanización, que se da a los animales de compañía, esto se daría por que aliviaron los efectos causados por el encierro con su compañía. Respecto a las acciones, que los asistentes consideran para mejorar el trato a las mascotas, está el apoyo a la adopción y evitar la compra, la misma que fomenta los criaderos ilegales.</p>
Pet Shop - Comportamiento	<p>Los clientes de <i>Pet Shop</i> consideran que los factores más importantes son la ubicación, variedad de productos y servicios, asesoría previa a la compra, decoración, así como una buena atención a las mascotas y sus dueños, además que la visita a estos lugares es de manera mensual. Lo que más se adquiere en estos lugares son alimentos, <i>snacks</i> y juguetes, mientras que los servicios más demandados son los de peluquería, hospedaje, tratamiento interno y externo para las mascotas, para esto, todos hacen hincapié que el servicio tiene que ser bueno, gentil, novedoso y diferente a los <i>Pet shop</i> tradicionales, puesto que, en ninguno de la ciudad de Ambato, se encuentra un sitio que oferte todo lo que el cliente necesita en un solo sitio.</p> <p>También, los usuarios prefieren que el horario de atención sea extendido, es decir fuera de oficina, debido a que es el momento más indicado para realizar compras de estos productos, el tique</p>

	<p>promedio de adquisición varia de acuerdo con el tipo de comida, raza de la mascota y el servicio, que se quiera dar a ésta, pero todos coinciden en que les gusta mimar a sus animales de compañía y no escatiman en gastos.</p> <p>Entre los <i>Pet shop</i> que los involucrados conocen, todos mencionan que ninguno cumple las expectativas de espacio, productos ni servicios requeridos, no ofertan todo lo demandado en un mismo sitio, además citan que entre lo que más les incomoda es escuchar que los animales se quejan, por dolor o mal trato mientras son atendidos por el veterinario, también les parece poco agradable el escaso espacio físico, lo que provoca pelea entre los animales durante el tiempo de espera, además, que se generan malos olores, propios de los mascotas cuando realizan sus necesidades y no hay un lugar adecuado para que lo realicen.</p> <p>Por lo que les gustaría que el tamaño de los <i>Pet shop</i> sea amplio, además que sea visualmente atractivo y para que la experiencia de compra sea adecuada, la vocación al servicio sea un común denominador, con buen trato a las mascotas y asesoría de acuerdo con cada cliente. Se considera que, para su implementación en Ambato, un lugar idóneo sería en la zona sur pero no en el centro de la ciudad.</p> <p>Todos conocen las marcas que Bioalimentar oferta para perros, las cuales las han visto en autoservicios como Corporación Favorita y en ciertos <i>Pet Shop</i>. Finalmente, al tomar en cuenta lo manifestado, los asistentes creen que el <i>Pet Shop</i> ideal oferta servicios y productos variados y completos, decoración atractiva, innovadora, garaje, espacios grandes, hotel para mascotas (perros y gatos), servicio a domicilio de mascotas y para entrega de productos.</p>
Servicios complementarios.	<p>Todos los integrantes del focus group si realizan grooming a sus mascotas, aunque exponen que tienen temor porque en ciertos casos les ocasionarían problemas dermatológicos, es por esta razón que acuden a lugares que les inspire confianza, lo que la mayoría busca son corte de pelo, uñas, baño y peinado a sus mascotas. El tique promedio de gasto para estos servicios es de \$15 para perros de raza pequeña, mientras que para los grandes superaría los \$25, aunque estos valores varían si se aumentan o disminuyen servicios.</p> <p>Adicional, la frecuencia con la que llevan al veterinario a sus mascotas, en ciertos casos varia cada 2 a 3 meses si se trata de animales que tienen edad avanzada, mientras que a los más jóvenes los envían para sus controles anuales, desparasitación y vacunación. Además, exponen que en la ciudad de Ambato no encuentran un <i>Pet shop</i> que oferte en su totalidad todos los servicios y productos que necesitan para sus mascotas, desean un lugar con soluciones integrales con veterinaria, accesorios, alimentos, <i>snack</i>, guardería, paseos y hotel para perros y gatos, entrega de los animales a domicilio, asesoramiento técnico sobre productos, cuidado y salud para mascotas, con equipos y especialistas para el tratamiento completo, sobre todo el valor agregado que siempre buscan es el buen trato a sus mascotas, que inspira confianza y el gusto por volver al mismo sitio.</p> <p>En complemento a lo citado, los asistentes buscan que los <i>Pet shop</i> sean lugares limpios, seguros, amplios, además que estén bien situados. Referente a guarderías y hospedaje de sus mascotas, no tienen ninguno de preferencia e incluso hay personas que no conocen espacios que oferten estos servicios, pero que, si los necesitaran, porque al ausentarse de casa no tienen con quien dejar a sus animales.</p> <p>Para realizar compras todos coinciden en que prefieren pagar con tarjeta de crédito, débito o transferencia bancaria por que desean tener el menor contacto posible y evitar contagios ocasionados por el COVID-19. Por otro lado, también indican que las redes sociales como <i>Facebook</i>, <i>Instagram</i>, <i>tik tok</i> y otros, además de <i>WhatsApp</i> son los mejores medios para obtener información sobre sus mascotas, puesto que son fuentes rápidas, efectivas y muy intuitivas. Los presentes consideran que para realizar compras de estos productos prefieren sitios que oferten variedad de opciones tales como, ventas en el local, tiendas <i>On line</i>, entregas a domicilio, y de esta manera el negocio se torna más efectivo, recomendable y conocido.</p> <p>Finalmente, los participantes afirman que un <i>Pet shop</i> tiene que dar servicios y productos completos en un solo lugar, e incluso tener clínicas móviles para una atención más ágil, rápida, personalizada y así cubrir emergencias médicas, todo esto los convertiría en un lugar diferente y único que garantizaría el retorno de sus clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia

2.4.2. Entrevistas

Se plantean 46 preguntas, en cinco segmentos que son: análisis situacional, marca – competencia, segmento – comportamiento, producto y plaza, precio, promoción las cuales se detallan en la tabla 11. A la vez que, las respuestas se presentan en la tabla 12.

Tabla 11 Preguntas para entrevista

Análisis situacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hace cuánto tiempo te encuentras en la industria de mascotas? 2. A tu criterio ¿Cuál piensas que es la mascota preferida por las personas: perros o gatos? ¿Por qué? 3. ¿Cómo consideras que es la conexión entre las personas y sus mascotas? 4. ¿Qué opinas acerca de la humanización de las mascotas? Humanización: Cuando se le atribuyen acciones humanas a un can rompe con la interacción hombre-perro, que se formó desde hace 20 mil años 5. ¿Crees que en Ambato existe humanización de mascotas? Si, No, ¿por qué? 6. ¿Cuáles son los beneficios de los <i>Pet shop</i> para los dueños y sus mascotas? 7. En base a tu experiencia ¿Cómo consideras la situación actual de los <i>Pet shop</i> en Ambato post confinamiento COVID-19? 8. ¿Consideras que para ampliar el portafolio de Bioalimentar, una opción sea implementar un <i>Pet shop</i>, propio de la empresa? Si, No, ¿Por qué?
Marca competencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué <i>Pet shop</i> conoces en la ciudad de Ambato? 2. ¿La cantidad de <i>Pet shop</i> existentes en Ambato es suficiente o insuficiente? ¿Por qué? 3. ¿Consideras que los <i>Pet shop</i> existentes realizan un trabajo competitivo, acorde a la demanda existente en la ciudad? 4. ¿Cuál es el <i>Pet shop</i> más importante de la ciudad? ¿Cuáles son sus fortalezas y/o debilidades? 5. ¿Cuál consideras es la ventaja competitiva de este <i>Pet shop</i>, y por qué se diferencia de los demás? 6. ¿Cómo podrían mejorar los <i>Pet shop</i> existentes en Ambato? 7. ¿Crees que los <i>Pet shop</i> están bien posicionados en la ciudad, o son poco conocidos? 8. De acuerdo con tu conocimiento ¿Cómo sería el <i>Pet shop</i> ideal? 9. ¿Qué marcas de productos son las que debería vender o vende un <i>Pet shop</i>? 10. De acuerdo con tu experiencia ¿La gente prefiere comprar productos para mascotas de marcas nacionales o extranjeras? 11. ¿Qué recomendaría para establecer una nueva cadena de <i>Pet Shop</i>?
Segmento - comportamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quienes consideras que son los clientes más frecuentes en los <i>Pet shop</i> ¿niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, etc.? ¿Porqué? 2. ¿Cuál consideras es el segmento de cliente más importante para los <i>Pet shop</i>? 3. ¿Cuáles son los productos y servicios más demandados por este segmento de clientes en un <i>Pet Shop</i>? 4. ¿Con qué frecuencia realizan compras en el <i>Pet shop</i>, este segmento de clientes? 5. ¿Cuál es el factor más importante para los clientes, al momento de escoger un <i>Pet shop</i>? Por ejemplo: precio, calidad de producto, atención, ubicación de la tienda, variedad de productos, etc. 6. De los factores antes mencionados, ¿cuáles considera son los tres más importantes? 7. ¿Cuál consideras que es la actividad que más disfrutan realizan las personas con sus mascotas? 8. ¿Cuáles son los miedos/temores a los que se enfrentan los usuarios /clientes de <i>Pet shop</i>?

	<p>9. ¿Cuáles son los momentos de felicidad de los usuarios de <i>Pet shop</i>?</p> <p>10. ¿Qué experiencia de compra deben vivir los clientes en los <i>Pet shop</i>?</p>
Producto	<p>1. ¿Cuáles son los productos y servicios que consideras indispensables que deben ofertar los <i>Pet shop</i>?</p> <p>2. ¿Cuáles son los productos más demandados en los <i>Pet shop</i>? Alimentos, <i>snacks</i>, juguetes, etc.</p> <p>3. ¿Qué características son primordiales al momento de comprar productos para mascotas?</p> <p>4. Al momento de realizar compras de productos para mascotas, consideras que los clientes prefieren ¿Precio o calidad? ¿Por qué?</p> <p>5. ¿Qué servicios son los más demandados en los <i>Pet shop</i>?</p> <p>6. ¿Consideras necesaria la oferta de servicios veterinarios en <i>Pet shop</i>?</p> <p>7. ¿Qué servicios adicionales consideras se deben ofertar en un <i>Pet Shop</i>? ejemplo: gimnasio, transporte, hospedaje, <i>grooming</i>, etc.</p> <p>8. ¿Conocen de la comida para mascotas que oferta Bioalimentar? ¿En dónde la ha visto o ha escuchado de estos productos? Ejemplo. CANimentos, Nutritec Cat, Mambo, Gatuco.</p>
Precio – plaza – promoción.	<p>1. ¿Cuál sería el lugar idóneo para la apertura de un <i>Pet shop</i> en Ambato?</p> <p>2. ¿Qué desea que se transmita al cliente con la decoración del <i>Pet shop</i>?</p> <p>3. Adicional a la venta, que se realiza de forma física en el <i>Pet shop</i>. ¿Crees buenas opciones otras como, entregas a domicilio o venta <i>On line</i>?</p> <p>4. ¿Cuál es el rango de precios que consideras los clientes de <i>Pet shop</i> están dispuestos a pagar por productos para mascotas? Alimento balanceado, <i>snacks</i>, juguetes,</p> <p>5. ¿Cuál es el rango de precios que consideras los clientes de <i>Pet shop</i> están dispuestos a pagar por servicios para mascotas? <i>Grooming</i>, guardería, paseo de mascotas, etc.</p> <p>6. ¿Cuál es la opción de pago preferida por los consumidores de <i>Pet shop</i>? Efectivo, tarjeta de crédito, débito, transferencia</p> <p>7. Por qué medio la gente prefiere recibir noticias sobre productos para mascotas: ¿Redes sociales, <i>WhatsApp</i>, llamada telefónica, prensa, etc.?</p> <p>8. Para ti, ¿Cuál es el medio de comunicación más efectivo para promocionar un <i>Pet shop</i>?</p> <p>9. ¿Qué tipo de comunicación en el establecimiento no debe faltar referente a tema de cuidado de la mascota o temas de alta relevancia?</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Respuestas de entrevistas

Análisis situacional	<p>Las personas entrevistadas mencionan que su experiencia en el negocio de mascotas va sobre los 10 años, en base a ello, se tiene que los perros son los animales de compañía preferidos, por ser más empáticos con los humanos y sobre todo con los niños, a quienes les brindan cariño y compañía, además que en ciertos casos y depende de la raza de los perros, estos son vistos como seguridad para las casas y negocios, en la actualidad son miembros fundamentales de todas las familias, por lo que reciben tratos y cuidados como a un integrante más.</p> <p>Referente a la humanización que reciben las mascotas, esto es parte del proceso evolutivo de la sociedad, por lo que las personas las incluyen en su vida, que, al tratarse de seres vivos piensan y sienten, sin pedirte nada a cambio. Este comportamiento es una tendencia mundial y Ambato no es la excepción, las mascotas ganan más relevancia y espacio, sobre todo en matrimonios jóvenes que no tienen hijos o lo ven como preparación para tenerlos. Los animales de compañía siempre se acoplan a tus necesidades y tú a la de ellos. Siempre y cuando, no se atente contra su bienestar, es preferible ver un perro o gato bien cuidado, que uno abandonado a su suerte en un patio o terraza.</p> <p>Los <i>Pet shops</i> que son integrales brindan un servicio completo para las mascotas y cubren las necesidades que los dueños buscan para sus mimados, mientras que los que presentaron prácticas de innovación a raíz de la pandemia ocasionada por el COVID-19 son aquellos que pudieron sobrevivir e incluso se posicionaron de mejor manera, además que ofertaron paseos para las mascotas, entrega de productos a domicilio, entre otros.</p>
----------------------	--

	<p>Respecto a la implementación de <i>Pet shops</i> propios de Bioalimentar, sería buena idea implementarlos, puesto que al tener contacto directo con el consumidor final se obtienen datos más reales y así mejorar la oferta de la compañía, en la actualidad esta información solo se tiene a través de los distribuidores de la empresa.</p>
Marca - competencia	<p>En Ambato se identifican 3 <i>Pet shop</i> que son: <i>Union Pet</i>, Snap y Clínica veterinaria americana, a partir de la pandemia ocasionada por el COVID-19 se han incrementado este tipo de negocios, pero ninguno que oferte todos los productos y servicios requeridos en un solo sitio. Por otro lado, Snap realiza un trabajo más cuidadoso y en vinculación con la ciudadanía con sus campañas de esterilización, adopción y lo difunde de manera adecuada en redes, pero a pesar de ello no ofertan los demás servicios que los amos buscan para sus mascotas.</p> <p>Estos negocios tienen que ser tiendas de mascotas innovadoras, con productos nuevos y, que se integre todo en un solo lugar, con artículos importados y funcionales, snacks, venta de productos a granel y atención personalizada para los dueños y sus mascotas, en base a ello, en Ambato ninguna está totalmente posicionada porque no tienen su portafolio de servicios completos.</p> <p>Por el protagonismo que han tomado los animales de compañía, la gente prefiere marcas premium y super <i>premium</i>, que cubran los requerimientos alimenticios, además consideran seriamente las recomendaciones del veterinario. Debido a la poca variedad de marcas extranjeras, los consumidores prefieren producto nacional en lo referente a snacks y accesorios, mientras que hay un poco más de diversidad en alimento balanceado.</p> <p>El <i>Pet shop</i> tiene que ser integral, ofertar todos los productos y servicios en un solo lugar, con aspectos innovadores y diferenciadores, además de considerar las tendencias globales tales como seguro, cedula de mascotas, colocación de <i>chips</i>, adiestramiento, etc.</p>
Segmento - comportamiento	<p>Los usuarios más frecuentes son los jóvenes, y adultos mayores, debido al estrecho vínculo que forman con sus mascotas, pero hay que tener en cuenta que todos los clientes son muy importantes y la atención tiene que ser diferenciada para cada uno, para ello los entrevistados manifiestan que al menos el 70% de ventas se enfoca en alimento para mascotas.</p> <p>Referente a las ventas, se tiene la apreciación de que en la costa realizan compras de productos estándar y económicos de forma diaria o semanal debido al nivel adquisitivo, frente a la sierra que efectúan compras mensuales y en presentaciones grandes de alimento estándar, premium y super premium, porque sus visitantes son personas con nivel socioeconómico medio y alto.</p> <p>Entre los factores más importantes que estos negocios tienen son: buena atención al cliente, a la mascota, ubicación del local, variedad de productos y servicios, mientras que el precio es desplazado a segundo plano, si las personas sienten que sus expectativas son cubiertas totalmente.</p> <p>Las actividades más realizadas con las mascotas son: los deportes y caminatas (paseos), por otro lado, al considerar los momentos de dolor que tienen los usuarios, son: la falta de profesionalización de los dependientes, mal trato a los animales, ineficiencia en la atención médica de sus perros o gatos, no encontrar los productos que buscan. Mientras que, lo que más disfruta la gente es encontrar cosas innovadoras y útiles para sus mascotas, lo cual va acompañado de buen servicio. En base a todo ello, la experiencia ideal de compra empieza desde la búsqueda de una tienda que oferte lo que el cliente necesita, atención y asesoría personalizada, hasta tener lo necesario y facturarlos.</p>
Producto	<p>Los entrevistados coinciden en que los <i>Pet Shop</i> como mínimo tienen que ofertar: alimentos, <i>snacks</i>, juguetes, desparasitación, vacunas, baño antipulgas, además que las características que consideran los clientes para realizar compras son: la imagen de la percha, del producto (empaquete) y del local, lo que se complementa con la asesoría del veterinario o vendedor.</p> <p>Sobre las preferencias del precio sobre calidad, las dos son primordiales, pero las personas que visitan <i>Pet Shop</i> son aquellos que buscan lo mejor para sus mascotas y por ende la calidad estaría en primer lugar, sin descartar el presupuesto asignado para sus mimados. Por ello, es necesario, que se cuente con servicios como veterinaria, <i>grooming</i>, paseo de mascotas, peluquería, con profesionales adecuados para cada área, además de transporte, cedula y <i>chip</i> para mascotas, un plus muy importante son los servicios de estadía a precios accesibles, puesto que hay personas, que se ausentan grandes temporadas de casa, no tienen con quien dejar a sus mimados, y optan por algo pagado, pero la economía es un factor importante para considerar.</p>

	Sobre los productos para mascotas que oferta Bioalimentar, estos son ofertados en la mayoría de <i>Pet shop</i> , por su variedad y precios.
Precio – plaza – promoción.	<p>Para un proyecto integral de <i>Pet Shop</i> y que sería el pionero en la ciudad, los lugares idóneos serían Ficoa, Manuelita Sáenz y sector sur de la ciudad, por ser sectores comercialmente activos, de fácil acceso y concurridos por personas de extracto económico medio y alto, tiene que ubicarse en un lugar amplio, llamativo para que todos lo visualicen fácilmente. Con la decoración del lugar, se transmite el amor y cuidado, que se tiene a las mascotas, por lo que tendría, que ser tipo supermercado, por filas, para que todo se distribuya de forma armoniosa y así apreciar mejor los productos ofertados.</p> <p>Además, la venta física (local) es la principal, pero hay otras herramientas que son importantes para apalancar las ventas, como tiendas virtuales, paseo 360 del lugar y así crear experiencias reales para los clientes que no asistan de manera presencial al lugar, para facilitar y asegurar su compra. El monto de la compra varía, de acuerdo con la raza, tamaño y necesidades de las mascotas, pero en promedio, por una funda pequeña de <i>snacks</i> y alimento de 2 Kg bordea los \$10.</p> <p>Definitivamente los clientes prefieren evitar el contacto físico, por lo que las tarjetas de crédito y débito son las preferidas para realizar pagos y se consideran más seguras.</p> <p>Las redes sociales son las más efectivas para difundir información, ya que permite segmentar al público objetivo, sin limitaciones, pero se complementaría con otras, como publicidad en la vía, vallas, etc.</p> <p>Independiente de lo que oferten los <i>Pet Shop</i> la asesoría es muy importante, es por ello, que los vendedores tienen que conocer los atributos, beneficios, composición y toda la información de relevancia para el cliente y con argumentos claros explicar lo que ellos necesitan</p>

Fuente: Elaboración propia

2.4.3. Encuestas

Se proponen 24 preguntas, en cuatro segmentos que son: datos demográficos, relación con mascotas, comportamiento – *Pet Shop* y comportamientos de compra, las cuales se detallan en la tabla 13, mientras que las respuestas se presentan de forma individual.

Tabla 13 Preguntas para encuesta

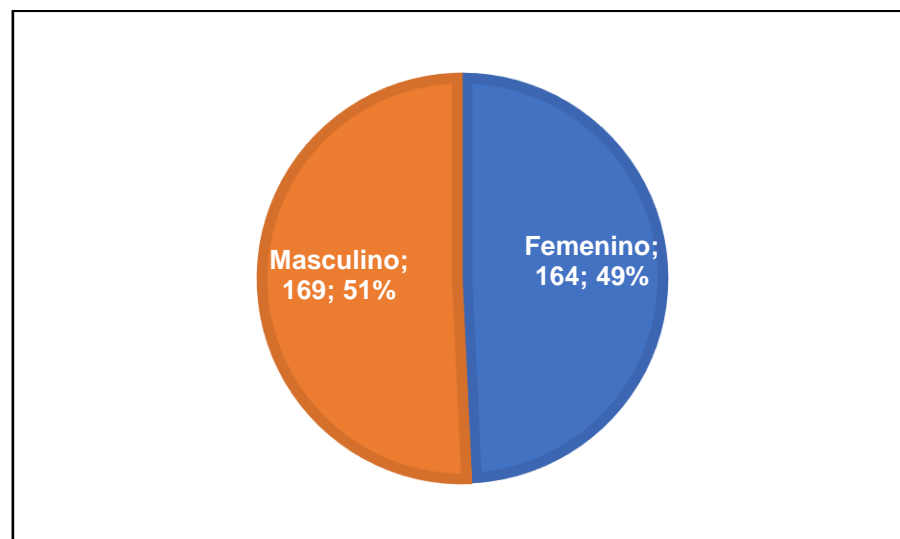
Datos demo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccione su genero 2. Seleccione su edad 3. Seleccione el rango de sus ingresos mensuales
Relación con mascotas	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Tiene mascotas? 2. ¿Cuántas mascotas tiene? 3. ¿Qué tipo de alimento consumen sus mascotas? 4. ¿Con qué frecuencia compra alimento para sus mascotas? 5. ¿Con qué frecuencia lleva a su mascota al veterinario? 6. ¿Con qué frecuencia envía a su mascota al “<i>spa</i> para mascotas”? (Corte de pelo, baño, remoción de pulgas, etc.) 7. Al ausentarse de casa por varios días y no poder llevar a su mascota ¿Qué opción prefiere? 8. Especifique, ¿En dónde deja a su mascota? 9. ¿Qué cantidad de dinero mensual invierte en el cuidado de sus mascotas? Considerar: <i>spa</i>, guardería, veterinaria, alimento, etc.

Comportamiento – Pet shop	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Con que frecuencia visita <i>Pet shop</i>? 2. ¿Qué tipos de productos o servicios encuentra en los <i>Pet shop</i> que ha visitado? 3. A su parecer ¿Qué productos y servicios debería ofertar el <i>Pet shop</i> ideal? 4. Adicional a los productos y servicios detallados anteriormente, ¿Qué más le gustaría que ofertara el <i>Pet shop</i> ideal? 5. En general ¿Cómo califica su experiencia en los <i>Pet shop</i> que ha visitado en la ciudad de Ambato? 6. ¿Qué considera que deberían implementar estos <i>Pet shop</i>, para mejorar la experiencia durante su estancia? 7. ¿Cómo evalúa los siguientes elementos de los <i>Pet shop</i> que ha visitado en Ambato? 8. En base a su criterio ¿Cuáles son las características más importantes de un <i>Pet shop</i>?
Comportamiento de compra	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al adquirir productos o servicios para sus mascotas. ¿Cómo prefiere hacerlo? 2. ¿Qué forma de pago prefiere para realizar compras de servicios / productos para sus mascotas? 3. ¿Qué medios prefiere para recibir información sobre mascotas? 4. ¿Qué red social prefiere para recibir información sobre mascotas?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1: Género

Ilustración 9 Género



Fuente: Elaboración propia

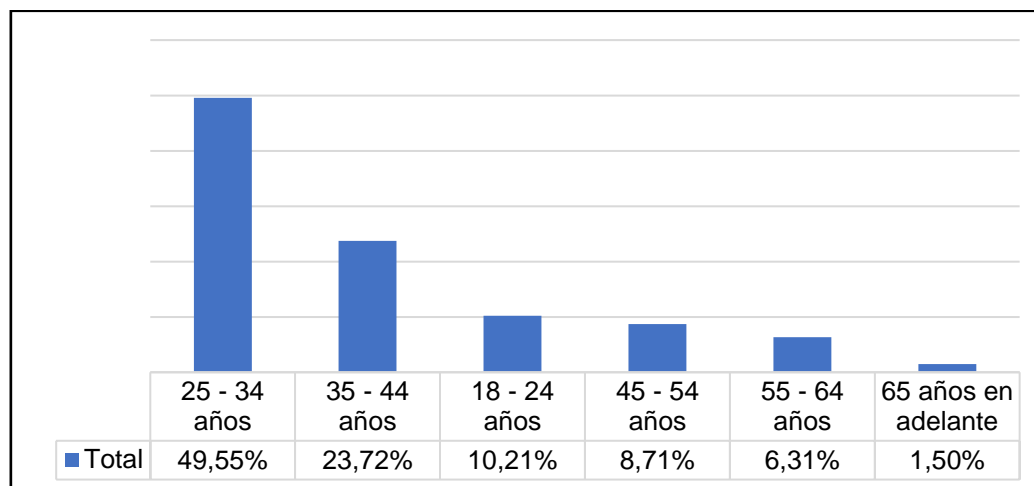
Análisis e interpretación

Del total de encuestados, en la ilustración 9, se tiene a 169 hombres correspondientes al 51% y a 164 mujeres equivalentes al 49%, lo que significa que el modelo de negocios

que se plantea tiene que enfocarse en las preferencias de los dos géneros, porque no existe una mayoría absoluta.

Pregunta 2. Edad

Ilustración 10 Pregunta 2. Edad



Fuente: Elaboración propia

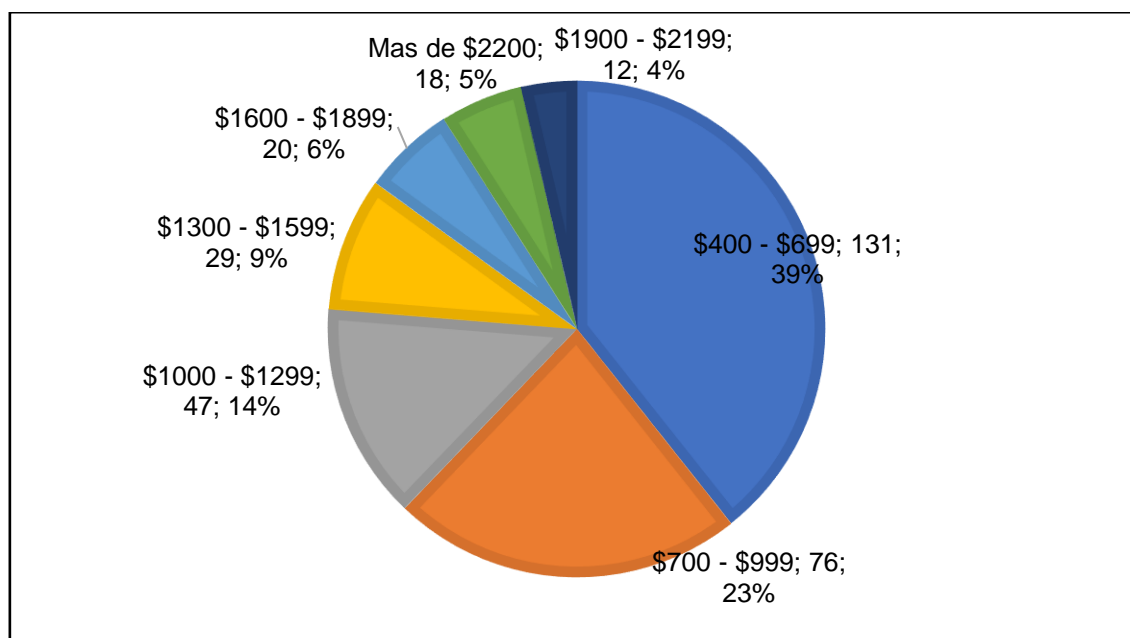
Análisis e interpretación

De acuerdo con la ilustración 10, el 49,5% de los encuestados, que son 165 personas, tienen entre 25 a 34 años, mientras que 79 individuos equivalente al 23,7% se encuentran entre los 35 a 44 años, por otro lado, en el 10,2% se tienen edades desde los 18 a los 24 años. Es decir que, para elaborar el modelo de negocios se considerarían las opiniones, gustos y preferencias de estos grupos que son la mayoría absoluta con un 83,5%.

Finalmente, en el 16,5% restante se encuentra a edades superiores a los 45 años.

Pregunta 3. Ingresos mensuales

Ilustración 11 Pregunta 3. Rango de ingresos mensuales



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Cruce: Género, edad e ingresos mensuales

Género	Edad	\$1000 - \$1299	\$1300 - \$1599	\$1600 - \$1899	\$1900 - \$2199	\$400 - \$699	\$700 - \$999	Mas de \$2200	Total, general
Femenino	18 - 24 años	1,80%	0,30%	0,00%	0,00%	5,11%	0,30%	0,00%	7,51%
	25 - 34 años	3,30%	0,30%	0,30%	0,30%	11,41%	8,11%	0,00%	23,72%
	35 - 44 años	1,20%	1,50%	0,60%	0,60%	2,70%	3,30%	0,60%	10,51%
	45 - 54 años	0,60%	0,00%	0,00%	0,30%	1,50%	1,20%	0,00%	3,60%
	55 - 64 años	0,60%	0,30%	0,00%	0,60%	0,60%	1,20%	0,60%	3,90%
Total, Femenino		7,51%	2,40%	0,90%	1,80%	21,32%	14,11%	1,20%	49,25%
Masculino	18 - 24 años	0,30%	0,30%	0,00%	0,00%	1,50%	0,60%	0,00%	2,70%
	25 - 34 años	2,10%	1,80%	2,70%	0,30%	12,31%	6,01%	0,60%	25,83%
	35 - 44 años	2,40%	3,00%	1,50%	0,60%	3,30%	1,20%	1,20%	13,21%
	45 - 54 años	0,90%	0,90%	0,90%	0,90%	0,00%	0,30%	1,20%	5,11%
	55 - 64 años	0,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,60%	0,60%	0,30%	2,40%
	65 años en adelante	0,00%	0,30%	0,00%	0,00%	0,30%	0,00%	0,90%	1,50%
Total, Masculino		6,61%	6,31%	5,11%	1,80%	18,02%	8,71%	4,20%	50,75%
Total, general		14,11%	8,71%	6,01%	3,60%	39,34%	22,82%	5,41%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Referente a los ingresos mensuales, en la ilustración 11 y tabla 14, el 39% y 23% perciben entre \$400 a \$699 y \$700 a \$999 respectivamente, por otro lado, el 14% recibe entre los \$1,000 a \$1,299. Constituyéndose estos tres rangos en la mayoría, representada por 254 personas, equivalentes al 76%. Por lo cual, el aspecto económico de la propuesta se realizaría al considerar estos grupos.

El 24% restante, que son 79 individuos, se dividen en: el 9% con ingresos de \$1,300 a \$1,599, el 6% con \$1,600 a \$1,899, además del 4% entre \$1,900 a \$2,199 y el 5% con más de \$2,200.

Se evidencia que tanto hombres, como mujeres, entre los 25 a 34 años y desde los 35 hasta los 44, se encuentran en la mayoría de las personas que llenaron las encuestas, y corresponden al 29,73% con ingresos que van desde los \$400 a los \$699 en ambos géneros.

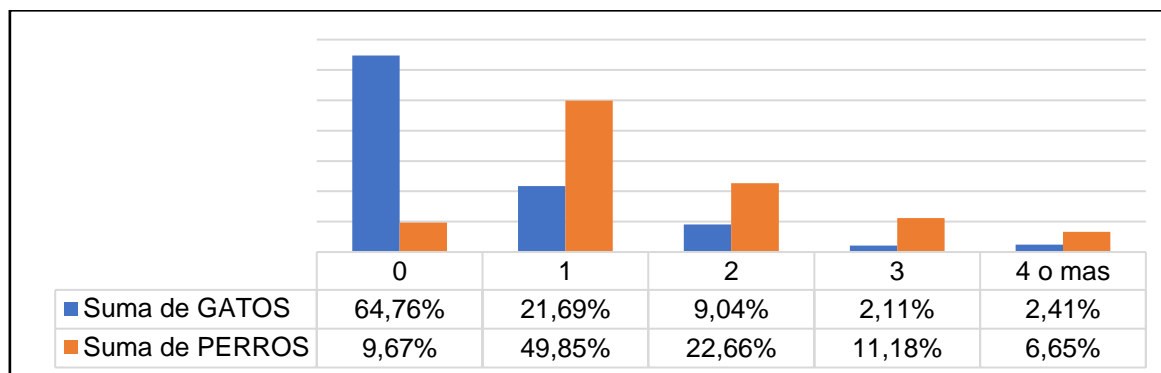
Pregunta 4. Tenencia de mascotas

Análisis e interpretación

En la encuesta, se tiene que 333 personas tienen mascotas, lo que equivale al 100%

Pregunta 5. Cantidad de mascotas

Ilustración 12 Pregunta 5. Cantidad de mascotas



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

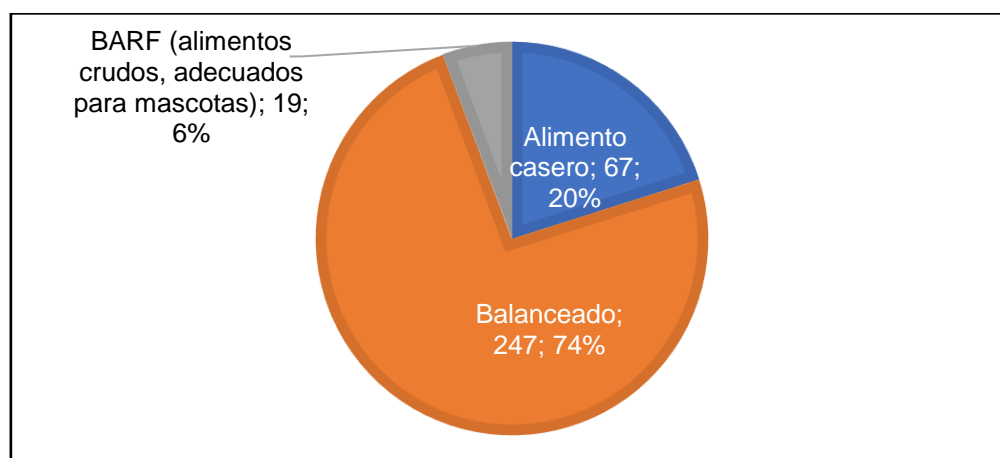
En la ilustración 12, se observa una fuerte tendencia por parte de las personas, que prefieren tener como mascotas a perros, antes que a gatos. Es así como el 64,76% no tienen gatos, frente al 9,67% que no poseen perros. Por otro lado, el 49,85% de individuos tienen 1 perro y el 21,69% tienen un gato.

Además, el 22,66% encuestados tienen 2 perros y solo el 9,04% tienen 2 gatos. También el 11,18% cuentan con 3 perros y solo el 2,11% con 3 gatos. Finalmente, el 6,65% de personas viven con 4 o más perros y el 2,41% con 4 o más gatos.

Evidentemente, el modelo de negocios se enfocaría en perros, porque es la mascota de preferencia en los hogares ambateños.

Pregunta 6. Tipo de alimento que se da a las mascotas

Ilustración 13 Pregunta 6. Tipo de alimento para mascotas



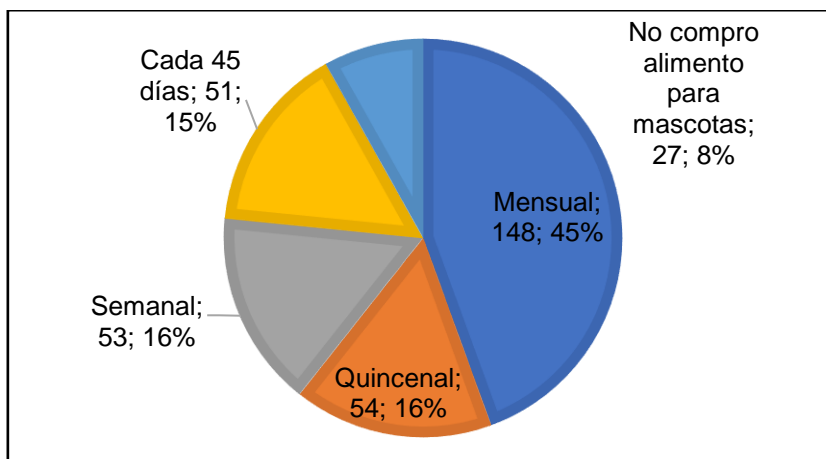
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Como resultado de la ilustración 13, los alimentos que más consumen las mascotas se encuentran el balanceado como primera opción con el 74%, mientras que la comida casera ocupa el 20% y solo el 6% los alimentos crudos (*BARF*). Esto significa que la propuesta para *Pet Shop* se centra en balanceado.

Pregunta 7. Frecuencia de compra de alimento

Ilustración 14 Pregunta 7. Frecuencia de compra de alimento



Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Cruce: Género, edad y frecuencia de compra de alimento

Género	Edad	Cada 45 días	Mensual	No compro	Quincenal	Semanal	Total, general
Femenino	18 - 24 años	1,50%	3,30%	0,30%	1,20%	1,20%	7,51%
	25 - 34 años	2,70%	10,81%	2,40%	5,11%	2,70%	23,72%
	35 - 44 años	1,20%	6,31%	0,60%	1,50%	0,90%	10,51%
	45 - 54 años	0,30%	0,90%	0,00%	1,50%	0,90%	3,60%
	55 - 64 años	0,90%	1,50%	0,30%	0,60%	0,60%	3,90%
	Total, Femenino	6,61%	22,82%	3,60%	9,91%	6,31%	49,25%
Masculino	18 - 24 años	0,00%	0,90%	0,30%	0,30%	1,20%	2,70%
	25 - 34 años	4,80%	9,91%	3,00%	3,00%	5,11%	25,83%
	35 - 44 años	2,70%	6,91%	1,20%	0,60%	1,80%	13,21%
	45 - 54 años	0,90%	2,10%	0,00%	0,90%	1,20%	5,11%
	55 - 64 años	0,30%	0,90%	0,00%	1,20%	0,00%	2,40%
	65 años en adelante	0,00%	0,90%	0,00%	0,30%	0,30%	1,50%
	Total, Masculino	8,71%	21,62%	4,50%	6,31%	9,61%	50,75%
	Total, general	15,32%	44,44%	8,11%	16,22%	15,92%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

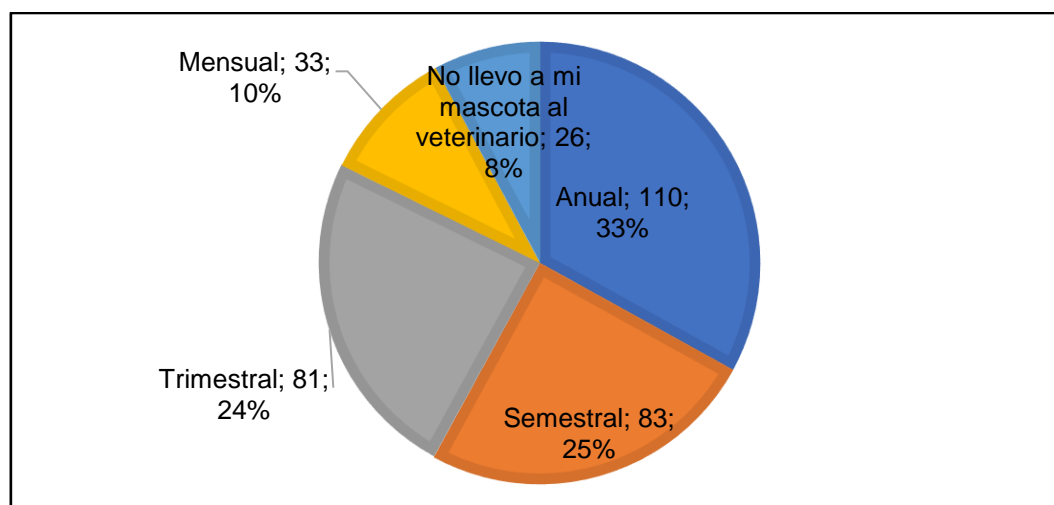
Análisis e interpretación

Como resultado de la frecuencia de compra de alimento para mascotas en la ilustración 14 y tabla 15, se tiene que, el 45% que son 148 personas lo adquieren de manera mensual, además que el 16% lo hace quincenal y semanalmente, es decir que

máximo en un mes 255 de 333 individuos compran alimento. A su vez, las personas entre los 25 a 34 años con ingresos mensuales entre \$400 a \$699 son quienes más adquieren este tipo de productos y se encuentran en el 44,14%

Pregunta 8. Frecuencia de visitas al veterinario

Ilustración 15 Pregunta 8. Visita al veterinario



Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Pregunta 8. Cruce: Género, edad y frecuencia de visita al veterinario

Género	Edad	Anual	Mensual	No llevo a	Semestral	Trimestral	Total, general
Femenino	18 - 24 años	1,80%	1,80%	0,60%	0,90%	2,40%	7,51%
	25 - 34 años	8,41%	2,70%	2,10%	6,61%	3,90%	23,72%
	35 - 44 años	4,50%	0,30%	0,00%	3,00%	2,70%	10,51%
	45 - 54 años	0,90%	0,00%	0,00%	1,50%	1,20%	3,60%
	55 - 64 años	1,50%	0,30%	0,30%	1,20%	0,60%	3,90%
Total, Femenino		17,12%	5,11%	3,00%	13,21%	10,81%	49,25%
Masculino	18 - 24 años	0,30%	0,60%	0,30%	0,60%	0,90%	2,70%
	25 - 34 años	9,91%	2,10%	2,70%	4,20%	6,91%	25,83%
	35 - 44 años	3,30%	0,90%	1,20%	5,41%	2,40%	13,21%
	45 - 54 años	1,50%	0,60%	0,60%	0,30%	2,10%	5,11%
	55 - 64 años	0,30%	0,30%	0,00%	0,60%	1,20%	2,40%
	65 años en adelante	0,60%	0,30%	0,00%	0,60%	0,00%	1,50%
Total, Masculino		15,92%	4,80%	4,80%	11,71%	13,51%	50,75%
Total, general		33,03%	9,91%	7,81%	24,92%	24,32%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

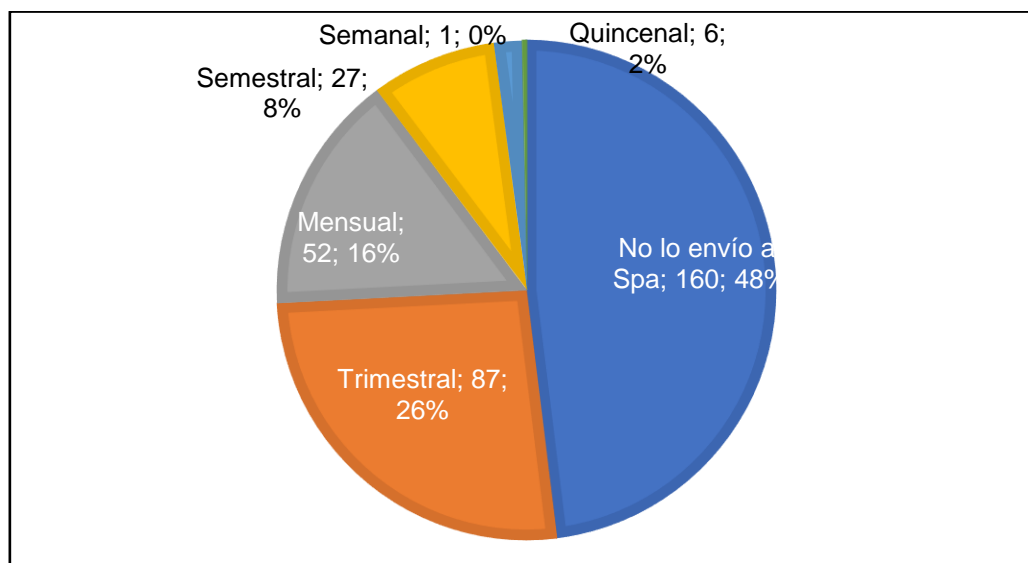
Análisis e interpretación

Referente a la frecuencia con que las personas llevan a sus mascotas al veterinario, la ilustración 15 y tabla 16, indican que, el 33%, que son 110 personas lo visitan junto con sus mascotas de forma anual, seguido del 25% que lo hacen de forma semestral y el 24% trimestralmente. El 10% lo hace una vez al mes y solo el 8% no acuden al veterinario.

A su vez, 79 individuos entre los 25 a 34 años son los visitantes más frecuentes, seguidos de 22 encuestados de 18 a 24 años y 20 de 35 a 44 años, todos con ingresos de \$400 a \$699. Por lo que, los productos y servicios, que se oferten en los *Pet shop* serían accesibles para este rango de ingresos.

Pregunta 9. Frecuencia de visitas al spa

Ilustración 16 Pregunta 9. Visita al SPA para mascotas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 Pregunta 9. Cruce: Género, edad, frecuencia de visita a spa de mascotas

Género	Edad	Mensual	No lo envió	Quincenal	Semanal	Semestral	Trimestral	Total, general
Femenino	18 - 24 años	1,80%	3,60%	0,30%	0,00%	0,00%	1,80%	7,51%
	25 - 34 años	4,50%	10,81%	0,00%	0,30%	1,80%	6,31%	23,72%
	35 - 44 años	0,60%	6,61%	0,00%	0,00%	0,60%	2,70%	10,51%
	45 - 54 años	0,30%	1,20%	0,30%	0,00%	0,00%	1,80%	3,60%
	55 - 64 años	0,60%	1,20%	0,60%	0,00%	0,60%	0,90%	3,90%
Total, Femenino		7,81%	23,42%	1,20%	0,30%	3,00%	13,51%	49,25%
Masculino	18 - 24 años	0,90%	1,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,30%	2,70%
	25 - 34 años	2,40%	14,11%	0,30%	0,00%	3,30%	5,71%	25,83%
	35 - 44 años	1,50%	6,01%	0,30%	0,00%	1,20%	4,20%	13,21%
	45 - 54 años	1,50%	1,50%	0,00%	0,00%	0,30%	1,80%	5,11%
	55 - 64 años	0,30%	1,20%	0,00%	0,00%	0,30%	0,60%	2,40%
	+ 65	1,20%	0,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,50%
Total, Masculino		7,81%	24,62%	0,60%	0,00%	5,11%	12,61%	50,75%
Total, general		15,62%	48,05%	1,80%	0,30%	8,11%	26,13%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

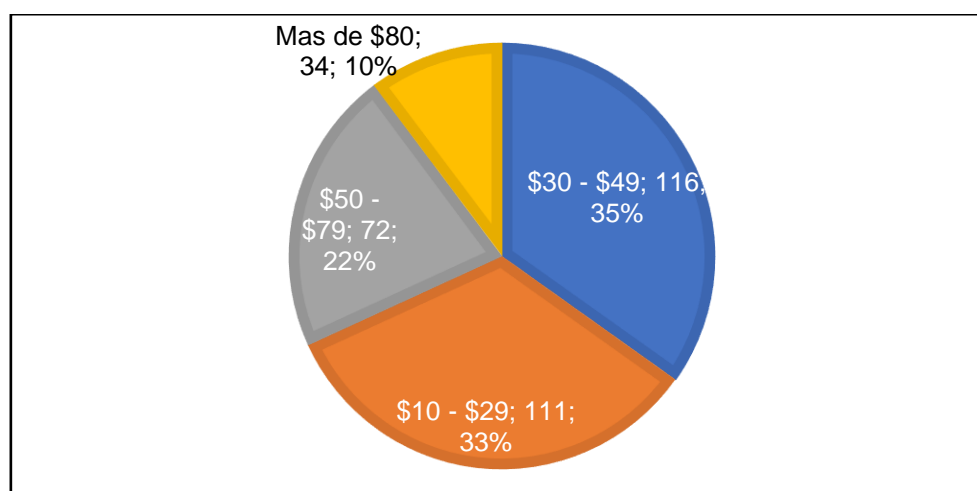
La ilustración 16 y tabla 17 indican que el 48% de personas no envían a sus mascotas al spa, seguido del 26% que lo hacen de forma trimestral y 16% mensualmente, mientras que el 10% faltante los envían semestral, semanal y quincenalmente. Ello, se dar por la falta de tiempo de los encuestados, por costos de estos servicios o quizá porque lo ofertado no satisface lo requerido por los clientes.

Por otro lado, las personas que más emplean estos servicios para sus mascotas son aquellos entre 25 a 34 años, con un ligero incremento de mujeres frente a los hombres.

un hotel y el 9% tienen otras opciones, detalladas en las respuestas de la pregunta 11, que entre las más frecuentes se encuentra, dejarlo en casa al cuidado de otra persona, también hay encuestados que responden que pagan a un tercero para que vigile a sus mascotas, otros los llevan, todo ello se representa en la siguiente imagen.

Pregunta 12. Inversión en mascotas

Ilustración 19 Pregunta 12. Inversión realizada en mascotas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Pregunta 12. Cruce: Género, edad, inversión en mascotas

Género	Edad	\$10 - \$29	\$30 - \$49	\$50 - \$79	Mas de \$80	Total, general
Femenino	18 - 24 años	1,80%	2,40%	2,10%	1,20%	7,51%
	25 - 34 años	8,11%	8,41%	5,11%	2,10%	23,72%
	35 - 44 años	3,30%	2,70%	2,70%	1,80%	10,51%
	45 - 54 años	1,20%	1,50%	0,30%	0,60%	3,60%
	55 - 64 años	0,90%	0,90%	1,50%	0,60%	3,90%
Total, Femenino		15,32%	15,92%	11,71%	6,31%	49,25%
Masculino	18 - 24 años	0,60%	0,90%	1,20%	0,00%	2,70%
	25 - 34 años	11,71%	9,91%	2,40%	1,80%	25,83%
	35 - 44 años	3,30%	5,41%	3,60%	0,90%	13,21%
	45 - 54 años	1,50%	1,20%	1,80%	0,60%	5,11%
	55 - 64 años	0,60%	0,90%	0,60%	0,30%	2,40%
	+ 65	0,30%	0,60%	0,30%	0,30%	1,50%
Total, Masculino		18,02%	18,92%	9,91%	3,90%	50,75%
Total, general		33,33%	34,83%	21,62%	10,21%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

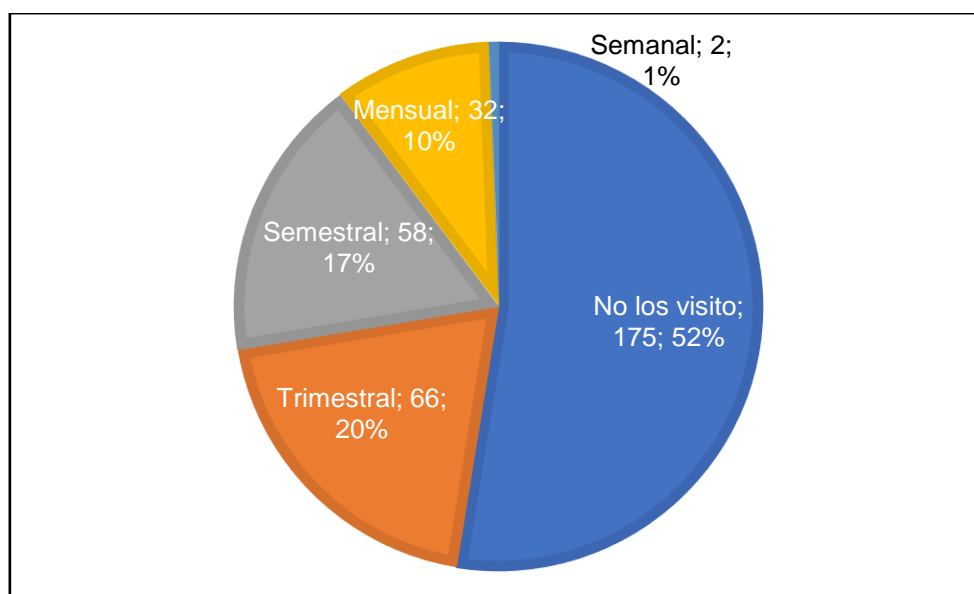
Análisis e interpretación

Sobre la cantidad de dinero que las personas invierten en sus mascotas, la ilustración 19 y tabla 18 indican que, el 35% lo hace en un rango de \$30 a \$49, seguidos del 33% con \$10 hasta \$29, a continuación, el 22% ocupa entre \$50 hasta \$79, finalmente el 10% destina más de \$80.

Por lo que el modelo de negocios se enfocaría en la mayoría, que está dispuesto a gastar hasta \$49 mensuales, que son hombres y mujeres desde los 25 a los 34 años, seguidos de las personas entre los 35 a los 44 años.

Pregunta 13. Frecuencia de visita a *Pet shops* de Ambato

Ilustración 20 Pregunta 13. Visita a Pet shops



Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Pregunta 13. Cruce: Género, edad, frecuencia de visitas a Pet shop

Género	Edad	No los visito	Trimestral	Semestral	Mensual	Semanal	Total, general
Femenino	18 - 24 años	3,00%	3,00%	0,90%	0,60%	0,00%	7,51%
	25 - 34 años	11,71%	4,50%	4,80%	2,70%	0,00%	23,72%
	35 - 44 años	6,01%	1,20%	2,40%	0,90%	0,00%	10,51%
	45 - 54 años	2,10%	0,90%	0,30%	0,30%	0,00%	3,60%
	55 - 64 años	1,20%	0,90%	1,20%	0,60%	0,00%	3,90%
Total, Femenino		24,02%	10,51%	9,61%	5,11%	0,00%	49,25%
Masculino	18 - 24 años	0,90%	0,60%	0,30%	0,90%	0,00%	2,70%
	25 - 34 años	17,42%	3,30%	3,90%	1,20%	0,00%	25,83%
	35 - 44 años	6,91%	2,40%	2,40%	1,20%	0,30%	13,21%
	45 - 54 años	1,50%	1,80%	0,60%	0,90%	0,30%	5,11%
	55 - 64 años	0,90%	0,90%	0,60%	0,00%	0,00%	2,40%
	+ 65 años	0,90%	0,30%	0,00%	0,30%	0,00%	1,50%
Total, Masculino		28,53%	9,31%	7,81%	4,50%	0,60%	50,75%
Total, general		52,55%	19,82%	17,42%	9,61%	0,60%	100,00%

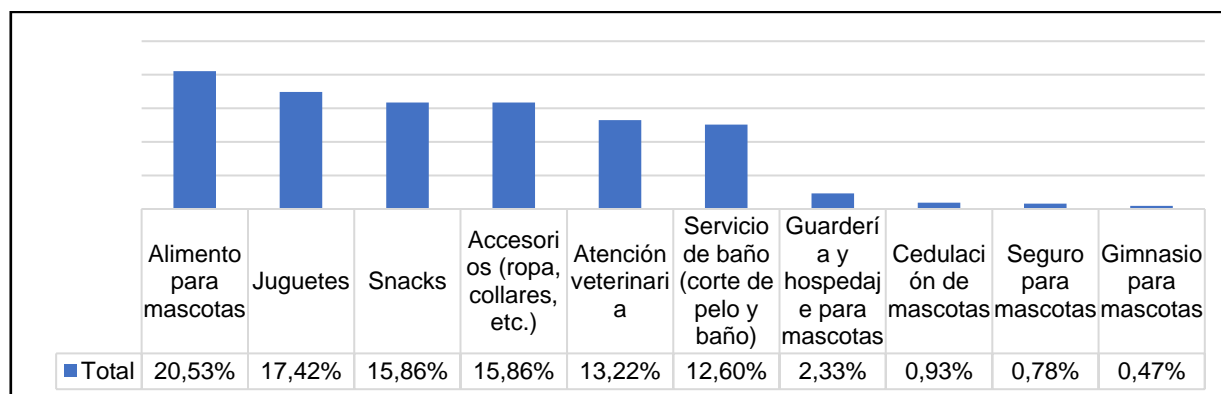
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La ilustración 20 y tabla 19 indican que, el 52% de encuestados no visita *Pet shops*, mientras que 66 personas correspondientes al 20% lo hacen de manera trimestral, seguidos del 17% de forma semestral, por otro lado, el 11 restante acuden semanal y mensualmente. Además, se observa que las mujeres entre los 25 a 34 años, son quienes más acuden a estos lugares.

Pregunta 14. Productos y servicios ofertados en *Pet shops* de Ambato

Ilustración 21 Pregunta 14. Productos y servicios ofertados en Pet shop



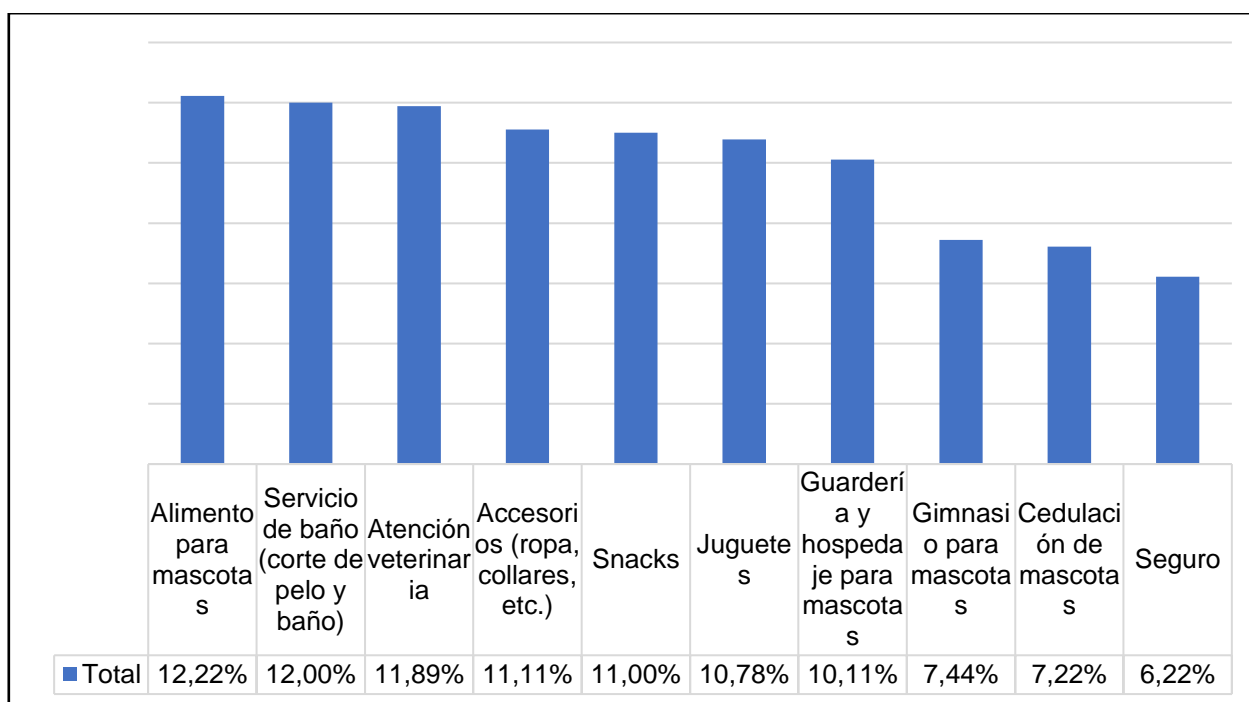
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo con la ilustración 21, el alimento para mascotas es el producto más ofertado, seguido de juguetes, snacks, accesorios, atención veterinaria y servicio de baño con el 20.53%, 17.42%, 15.86%, 15.86%, 13.22% y 12.60% respectivamente. Por otro lado, son muy poco notados la guardería, cedulação seguro y gimnasio para mascotas. Evidentemente, el alimento y cuidado de perros y gatos son los más demandados y por ende son aquellos, en los que el modelo de negocios se centraría.

Pregunta 15 – Pregunta 16. Productos y servicios que ofertaría el *Pet shop* ideal en Ambato

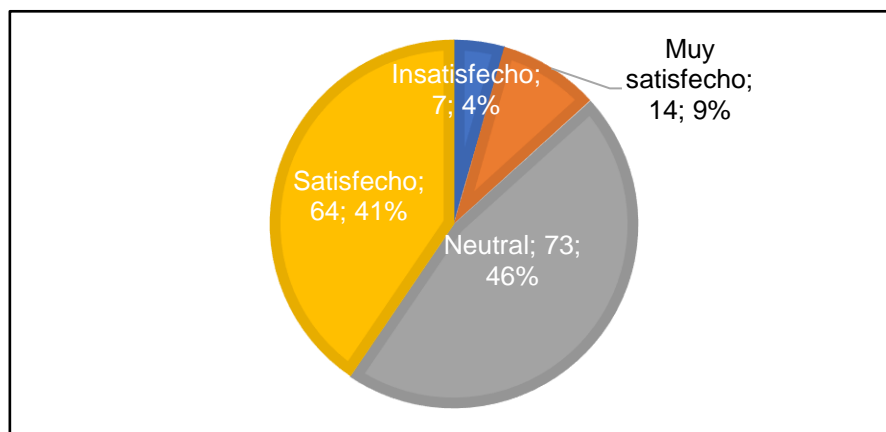
Ilustración 22 Pregunta 15. Productos y servicios que ofertaría el Pet shop ideal



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 17. Experiencia en *Pet shops* de Ambato

Ilustración 24 Pregunta 17. Experiencia en *Pet shop*



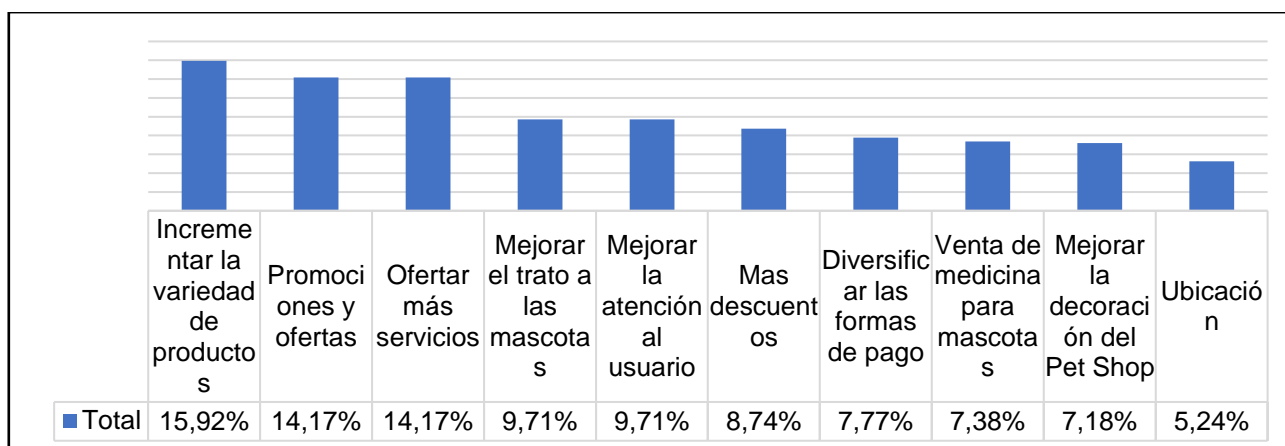
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Respecto a las experiencias que los clientes han tenido al visitar *Pet shops* en la ciudad de Ambato, la ilustración 24, muestra que, el 46% se encuentra en modo neutral, mientras que el 41% está satisfecho, además el 9% se siente muy satisfecho y el 4% insatisfecho.

Pregunta 18. Aspectos para mejorar en *Pet shops* de Ambato

Ilustración 25 Pregunta 18. Aspectos para mejorar en los *Pet shop*



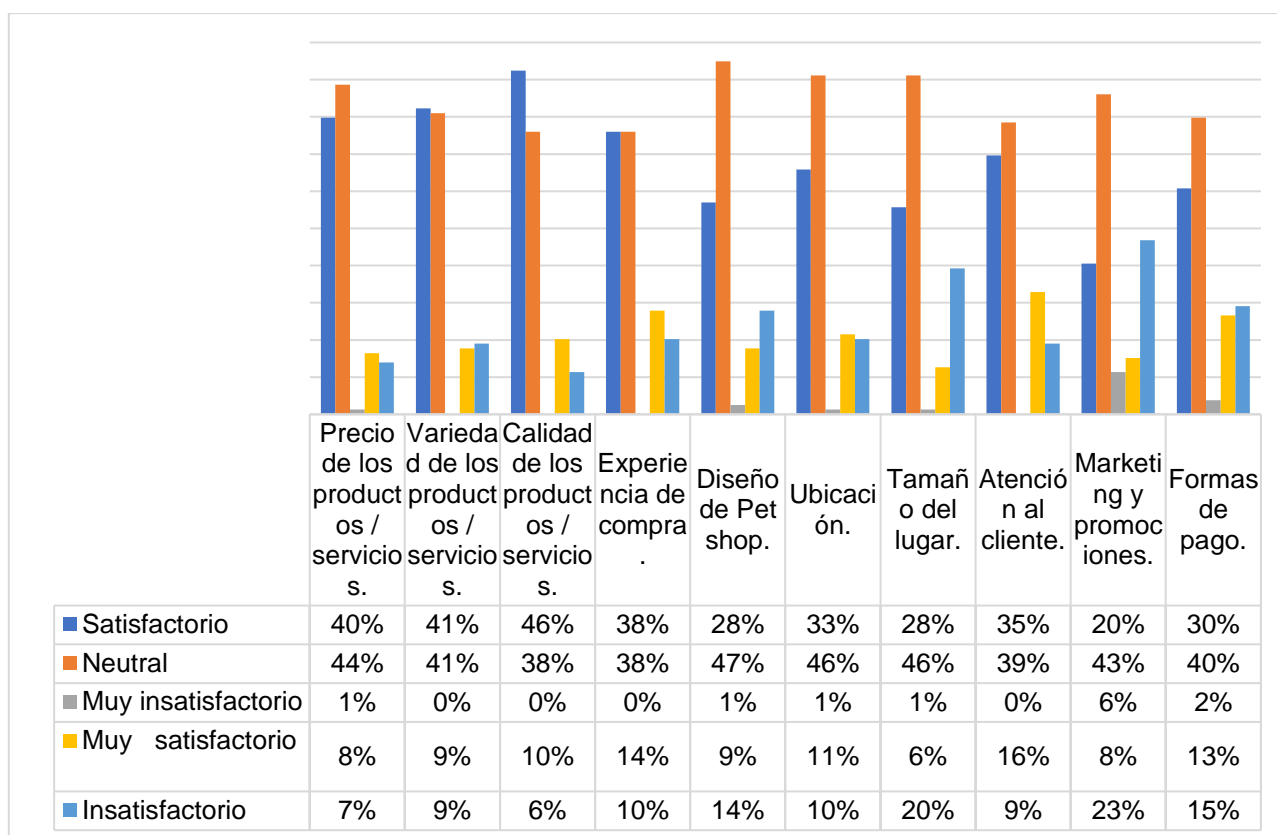
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo con los usuarios de *Pet shops*, en la ilustración 25 se tiene que, los aspectos más notables, que se tienen que mejorar son: variedad de productos, promociones y ofertas, variedad de servicios, mejorar el trato a las mascotas, así como al usuario (humanos). En menor escala están los descuentos, diversificar las formas de pago, venta de medicina para mascotas, decoración y ubicación de los locales. En este punto, se coincide nuevamente con los productos ofertados, aspecto a considerar para el modelo de negocios.

Pregunta 19. Calificación de *Pet shop* en Ambato

Ilustración 26 Pregunta 19. Evaluación de *Pet shops* de Ambato



Fuente: Elaboración propia.

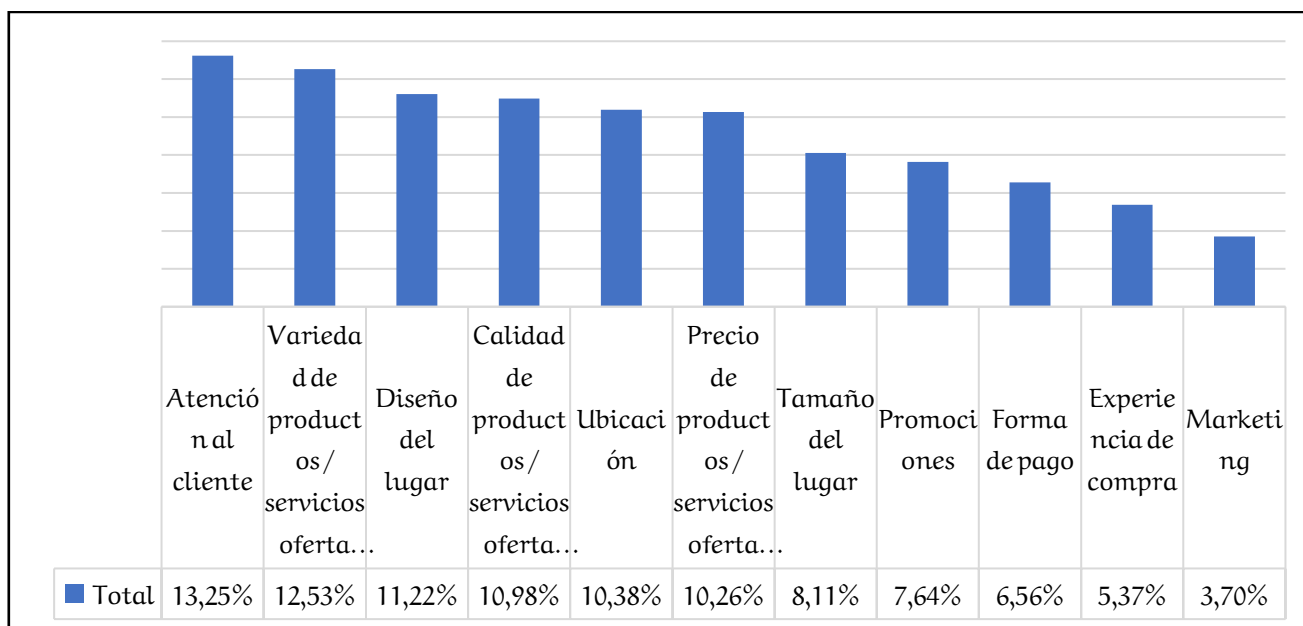
Análisis e interpretación

Referente a los precios ofertados en los *Pet shop*, la ilustración 26 muestra que, el 40% se siente satisfecho con los precios de los productos o servicios ofertados, mientras que el 44% se encuentra en posición neutral. Además, por la variedad, el 41% está satisfecho y el 41% neutral, mientras que por la calidad el 46% están satisfechos y el 38% neutral.

Respecto a la experiencia de compra el 38% está satisfecho y el mismo porcentaje tiene una posición neutral, sobre el diseño el 28% está satisfecho y el 47% neutral, al igual que con la ubicación y tamaño del lugar, el 46% son neutrales, también con el *marketing*, promociones y formas de pago se sitúan con el 43% y 40% respectivamente como neutrales, es decir que, al realizar la propuesta, se mejorarían estos puntos y así se obtiene una ventaja competitiva.

Pregunta 20. Aspectos más importantes de *Pet Shop* en Ambato

Ilustración 27 Pregunta 20. Aspectos más importantes en *Pet shops*



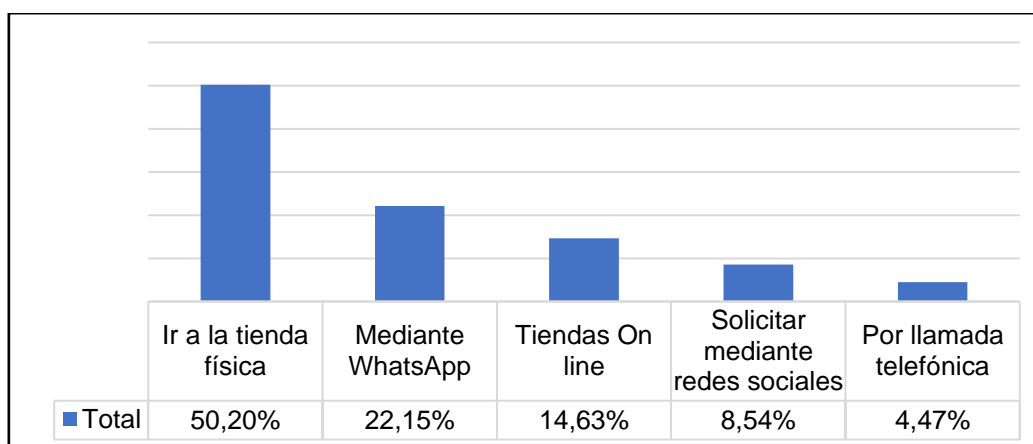
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

En la ilustración 27, se evidencia claramente que, los aspectos más importantes en un *Pet shop* son la atención al cliente con el 13,25%, variedad de producto y servicios con 12,53%, diseño del lugar con 11,22%, calidad, ubicación y precios ofertados con 10,98%, 10,38% y 10,26% respectivamente. Es decir que los usuarios anteponen la calidad y un buen servicio, sobre el precio. En segunda instancia, pero no menos importantes, se tiene el tamaño del lugar con el 8,11% promociones con 7,64%, forma de pago 6,56%, experiencia de compra y *marketing* con el 5,37% y 3,70%

Pregunta 21. Formas de adquirir productos para mascotas

Ilustración 28 Pregunta 21. Formas de adquirir productos para mascotas



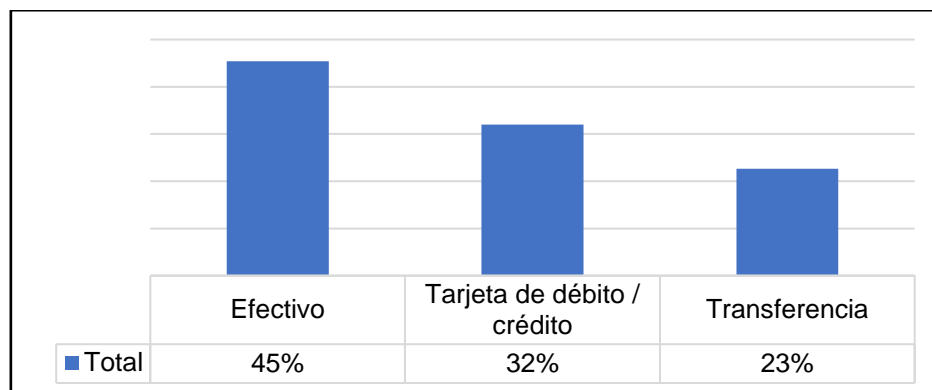
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se tiene en la ilustración 28, que el 50% de los encuestados prefiere acudir al lugar físico para realizar compras para sus mascotas, mientras que el 22% opta por realizar sus pedidos mediante *WhatsApp*, al 15% le gustan las tiendas online y el 9% y 4% lo hacen mediante redes sociales y por llamada telefónica. Al considerar las respuestas precedentes, el *Pet shop* tiene que ofrecer buena atención al cliente, su diseño y decoración serían adecuadas, para atraer a la mayor cantidad de clientes.

Pregunta 22. Preferencias sobre formas de pago

Ilustración 29 Pregunta 22. Formas de pago



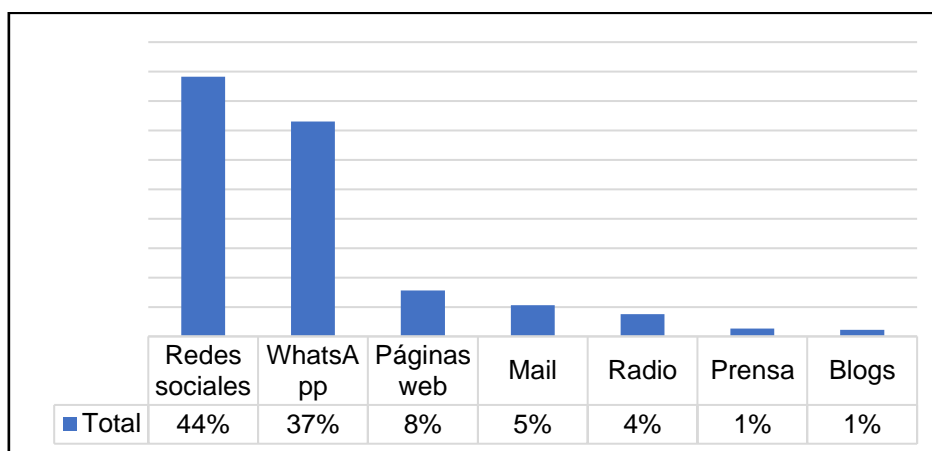
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Al realizar compras para las mascotas, se aprecia en la ilustración 29, que, el efectivo, con el 45% es la forma preferida para pagar, mientras que la tarjeta de crédito o débito se ubica en segundo lugar con el 32% y las transferencias únicamente con 23%.

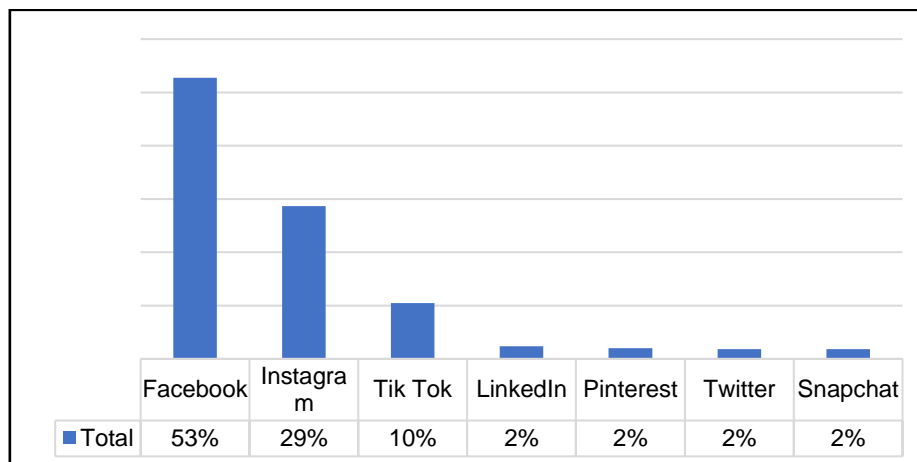
Pregunta 23 – Pregunta 24. Medios para recibir información sobre mascotas y red social favorita

Ilustración 30 Pregunta 23. Medios para recibir información sobre mascotas



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 31 Pregunta 24. Red social preferida para recibir información sobre mascotas



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La ilustración 30 e ilustración 31 indican que las redes sociales con el 44%, junto con el 37% de *WhatsApp* se imponen como los medios de preferencia para recibir información sobre mascotas, en complemento a ello, y como respuesta a la pregunta 24, *Facebook* e *Instagram* son los favoritos en el segmento de redes, con el 53% y 29%. Por lo que el modelo de negocios consideraría estos canales, como medios importantes para la comunicación con los potenciales clientes.

2.5. Validación de datos.

Para evaluar la correlación, se tomó el cruce entre Experiencia de Compra vs Calidad, el cual se determinó el nivel de riesgo del 0.05 y grados de libertad de 9, lo que da un χ^2 teórico o crítico de 16,92 según la tabla del χ^2 . En este caso, el valor experimental es mayor al crítico, por ende, existe una dependencia entre la experiencia y calidad. Tabla 20

Tabla 20 Experiencia de Compra vs Calidad de Producto

Experiencia	X² Experimental	X² Crítico
Insatisfecho	21,66	16,92
Muy satisfecho	42,27	16,92
Neutral	24,35	16,92
Satisfecho	15,81	16,92

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar la correlación, se tomó el cruce entre Calidad y Precio, el cual se determinó el nivel de riesgo del 0.05 y grados de libertad de 9, y da un Chi² teórico o crítico de 16,92 según la tabla del Chi². En este caso, el valor experimental es mayor al crítico, por ende, existe una dependencia entre Calidad y Precio. Tabla 21

Tabla 21 Calidad de los Productos vs Precio

Experiencia	X² Experimental	X² Crítico
Muy satisfactorio	62,85	16,92
Insatisfactorio	33,53	16,92
Neutral	16,66	16,92
Satisfactorio	19,69	16,92

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar la correlación, se tomó el cruce entre Experiencia y Diseño el cual se determinó el nivel de riesgo del 0.05 y grados de libertad de 9, y da un Chi² teórico o crítico de 16,92 según la tabla del Chi². En este caso, el valor experimental es mayor al crítico, por ende, existe una dependencia entre Experiencia de Compra y Diseño. Tabla 22

Tabla 22 Experiencia de Compra vs Diseño del Local

Experiencia	X² Experimental	X² Crítico
Insatisfecho	13,32	16,92
Muy satisfecho	40,17	16,92
Neutral	13,21	16,92
Satisfecho	16,84	16,92

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar la correlación, se tomó el cruce entre Experiencia y frecuencia el cual se determinó el nivel de riesgo del 0.05 y grados de libertad de 9, que da un χ^2 teórico o crítico de 16,92 según la tabla del χ^2 . En este caso, el valor experimental es mayor al crítico, por ende, existe una dependencia entre Experiencia de Compra y frecuencia de compra. Tabla 23

Tabla 23 Experiencia de Compra vs Frecuencia de Compra

Experiencia	χ^2 Experimental	χ^2 Crítico
Insatisfecho	5,12	16,92
Muy satisfecho	7,88	16,92
Neutral	2,89	16,92
Satisfecho	1,76	16,92

Fuente: Elaboración propia.

2.6. Caracterización de la empresa

En este apartado se exponen datos relevantes sobre Bioalimentar Cía. Ltda., sus antecedentes, desarrollo empresarial:

2.6.1. Antecedentes

De acuerdo con lo expuesto en Bioalimentar Cía. Ltda. (2020), se trata de una empresa familiar, 100% ecuatoriana con más 50 años de experiencia en la producción de soluciones nutricionales en línea humana, animal y agrícola.

La compañía fue fundada como Avimentos por Hitler Garzón y Teresa Garzón en 1967, quienes iniciaron la producción de alimento balanceado para cubrir las necesidades de su propia granja; más adelante en 1984 Hitler Garzón, el gestor de este gran sueño, fallece, con lo que deja un gran vacío y responsabilidad sobre su esposa Teresa, quien con su esfuerzo diario consigue mantener la empresa familiar y mejorar la calidad del producto, al incrementar su producción, además de la construcción de dos silos para

el almacenamiento de granos, los mismos que permitieron atender oportunamente la demanda de la zona Central.

En el año 2001 Edison Garzón toma las riendas del negocio como Gerente General quien lideró con éxito la transformación de Avimentos a Bioalimentar Cía. Ltda., es en este momento cuando se establecen diferentes áreas de negocio, como el de nutrición humana con el producto HuevosBiO, así como para el segmento pecuario, acuícola, insumos nutricionales, agrícola, de mascotas, líneas blancas y maquilas.

Con 398 colaboradores directos, cerca de 300 puntos de distribución de las diferentes líneas, y acciones constantes con la comunidad, BiOALIMENTAR busca convertirse en un referente no solo de calidad en cuanto a producción de alimento, sino en una empresa con compromiso social y convicción de desarrollo para el sector y país.

2.6.2. Misión, visión, política

En base a lo expuesto en Bioalimentar Cía. Ltda. (2020) la empresa se maneja bajo los siguientes lineamientos:

- Misión. “Alimentamos la vida transformando nuestro trabajo en productos que agregan valor y bienestar a nuestros clientes y colaboradores”
- Visión. “Por nuestro servicio diferenciador, productos inocuos de alta calidad, acciones sostenibles e innovadoras, en sinergia con nuestros aliados estratégicos y soportados en el desarrollo de nuestro talento humano seremos en el 2050 la empresa productora y comercializadora de soluciones para la nutrición animal, humana y agrícola, que genere crecimiento rentable año a año”
- Política integrada. BiOALiMENTAR Cía. Ltda., empresa dedicada a la nutrición pecuaria, humana, agrícola y *Pet care*, está comprometida a: “Entregar a nuestros clientes productos inocuos y de calidad, que cumplan los requisitos legales y reglamentarios. Asignar los recursos necesarios para mejorar continuamente el desempeño de los procesos, la creación de valor para nuestros clientes y partes

interesadas. Garantizar ambientes de trabajo seguros, saludables y ambientalmente responsables, que fomenten el aprendizaje y el desarrollo de nuestro talento humano, con una comunicación efectiva.”

2.6.3. Líneas de negocio

La actual fábrica de producción de alimentos balanceados cuenta con la más avanzada tecnología de producción y control de calidad. Todos los alimentos son procesados bajo un sistema de inocuidad alimentaria, certificado bajo la norma *ISO 22000:2005* y *GLOBAL G.A.P.* El principal centro de operación se encuentra en Tungurahua, en la parroquia Benítez del cantón Pelileo, adicional a ellos la empresa cuenta con la oficina comercial en Quito, una bodega de distribución en Guayaquil y la granja de producción de huevos.

Por su parte la compañía cuenta con seis grandes líneas de negocio: nutrición humana, pecuaria, mascotas, acuícola, agrícola e insumos nutricionales. Todo ello, desemboca en 18 marcas, 27 productos con más de 80 variedades, además de líneas blancas y maquilas. Entre las principales marcas se tiene: Biomentos, CANimentos, Nutritec Cat, CANi Snacks, Mambo, CANi Prime, Gatuco, Creplus, Guanno, Balanceados PAL, Nutritec Cat y Huevos BiO.

CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis externo

Previo a la elaboración del modelo de negocios para *Pet shop*, es necesario analizar el entorno en el, que se desarrollan este tipo de empresas, con la finalidad de tomar decisiones acertadas para la propuesta.

3.1.1. Delimitación

El proyecto se desarrolla en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, industria de *Pet Shops* por lo, que se centra en las mascotas (perros y gatos).

3.1.2. Tamaño del mercado – Oferta

De acuerdo con lo señalado en fuentes secundarias, en el primer semestre del 2020 se facturan 696 millones en alimentos para mascotas, a nivel nacional. En base a lo cual, se calcula la venta anual y el porcentaje de crecimiento de la industria. Tabla 24

Tabla 24 Crecimiento anual de alimento de mascotas

Año	Millones USD Semestral	Millones USD Anual	% Crecimiento
2015	369	738	
2016	420	840	14
2017	460	920	10
2018	560	1.120	22
2019	648	1.296	16
2020	696	1.392	7
2021	767	1.535	10
2022	845	1.690	10
2023	922	1.845	9
2024	987	1.975	7
2025	1.056	2.113	7
2026	1.133	2.266	7

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Primicias (2020)

En complemento a ello, Beltrán (2016) indica la distribución de los productos, que se emplean para mascotas, en donde; el alimento ocupa el 69%, la arena para gatos el 14%, mientras que, los juguetes, correas y collares, platos y bebederos, ropa y artículos para higiene, ocupan el 3% cada uno, finalmente las peinillas y cepillos tienen el 2%. Al considerar dichos datos, se realiza una estimación de todos estos productos, y así se obtiene la oferta a nivel nacional. Tabla 25

Tabla 25 Oferta de productos para mascotas. Nivel nacional

Año	Alimento	Juguete	Correas Collares	Peinillas Cepillos	Platos Bebederos	Ropa	Arena para gato	Higiene	Total
	Millones USD Anual								
2015	738	32	32	21	32	32	150	32	1.070
2016	840	37	37	24	37	37	170	37	1.217
2017	920	40	40	27	40	40	187	40	1.333
2018	1.120	49	49	32	49	49	227	49	1.623
2019	1.296	56	56	38	56	56	263	56	1.878
2020	1.392	61	61	40	61	61	282	61	2.017
2021	1.535	67	67	44	67	67	311	67	2.224
2022	1.690	73	73	49	73	73	343	73	2.450
2023	1.845	80	80	53	80	80	374	80	2.674
2024	1.975	86	86	57	86	86	401	86	2.862
2025	2.113	92	92	61	92	92	429	92	3.062
2026	2.266	99	99	66	99	99	460	99	3.284

Fuente: Elaboración propia.

En base a datos expuestos por el INEC y Gobierno Provincial (2021) se tiene que para el 2020 hay 17,611739 personas que viven en el país y 387,309 ciudadanos residentes en Ambato, lo que equivale al 2,20% del total de la población nacional. En base a esto, en la tabla 22, se tiene la oferta de productos para mascotas estimada, para la ciudad, al tener como base los datos nacionales de la tabla 26

Tabla 26 Oferta de productos para mascotas. Ciudad de Ambato

Año	Alimento	Juguete	Correas Collares	Peinillas Cepillos	Platos Bebederos	Ropa	Arena para gato	Higiene	Total
	Millones USD Anual								
2015	16,23	0,71	0,71	0,47	0,71	0,71	3,29	0,71	23,52
2016	18,47	0,80	0,80	0,54	0,80	0,80	3,75	0,80	26,77
2017	20,23	0,88	0,88	0,59	0,88	0,88	4,11	0,88	29,32
2018	24,63	1,07	1,07	0,71	1,07	1,07	5,00	1,07	35,70
2019	28,50	1,24	1,24	0,83	1,24	1,24	5,78	1,24	41,31
2020	30,61	1,33	1,33	0,89	1,33	1,33	6,21	1,33	44,37
2021	33,75	1,47	1,47	0,98	1,47	1,47	6,85	1,47	48,92
2022	37,17	1,62	1,62	1,08	1,62	1,62	7,54	1,62	53,88
2023	40,57	1,76	1,76	1,18	1,76	1,76	8,23	1,76	58,80
2024	43,43	1,89	1,89	1,26	1,89	1,89	8,81	1,89	62,94
2025	46,46	2,02	2,02	1,35	2,02	2,02	9,43	2,02	67,34
2026	49,83	2,17	2,17	1,44	2,17	2,17	10,11	2,17	72,22

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Competencia

Se enlistan los principales locales que ofertan productos y servicios para mascotas, en la ciudad de Ambato, los mismos que representan la competencia. Por otro lado, y tal como las herramientas de recolección de datos lo indican, no se observan *Pet Shops* que oferten todos los productos y servicios en un mismo sitio. Tabla 27

Tabla 27 Competencia

LOCAL	Productos y servicios que oferta						
	Venta de alimento	Veterinaria	Spa	Venta de accesorio	Hospedaje	Escuela canina	Seguro
Clínica veterinaria Agro medic	x	x	x	x			
Clínica veterinaria royal hound	x	x	x	x			
Clínica veterinaria América	x	x	x	x			
Puppy planet	x	x	x	x			
Clínica veterinaria "Quito"	x	x	x	x			
Clínica de especialidades veterinarias "Vital Pet"	x	x	x	x			
Clínica Veterinaria Mundo Animal	x	x		x			
SNAP clínica Veterinaria	x	x	x	x			
Pet Care Hospital Veterinario	x	x		x			
Guau Miau	x		x	x			
Union Pet Company	x			x			
Angels Pet Care Center	x		x				
Crunchs Mascotas - Peluquería Canina	x		x	x			
PUNTO MASK´T	x		x	x			
Peluditos Peluquería canina y <i>Pet shop</i>	x		x	x			
Mundo Mágico de la Mascota	x			x			
Mi mascota online	x						
Hábitat Ambato					x		
CEPAC						x	
Solo Pets	x		x		x		
ABC DOG resort					x	x	
Mansión Guau			x		x		
Sweaden Pet							x
Liberty seguros							x

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Demanda

Para el cálculo de la demanda se inicia con la población existente en Ambato durante el 2020 Gobierno Provincial (2021), que es de 387,309 habitantes, además, Telégrafo (2018) expresa que existe un animal de compañía por cada cinco personas, por lo que, en la ciudad se estima que hay 77,462 mascotas.

Por otro lado, Gobierno Provincial (2021), expresa que, del total de mascotas, el 87% corresponde a perros y el 13% a gatos, es decir que son 67,392 y 10,070 animales respectivamente. Tabla 28.

Tabla 28 Población de mascotas en Ambato 2020

Población	Proporción	N* Animales
Canina	87%	67.392
Felina	13%	10.070
Total	100%	77462

Fuente: Elaboración propia.

En complemento, Ortiz Mera (2017) manifiesta que, la población canina de razas grandes ocupa el 13,9%, mientras que los medianos el 31,2%, y los pequeños el 54,9%. Adicional, Guerra (2020) expresa que, en promedio mensual, se gasta en comida \$40 en perros pequeños, \$80 en medianos y \$110 en grandes. Con estos valores, se obtiene la demanda de alimentos para mascotas en Ambato. Tabla 29.

Tabla 29 Demanda de alimentos para perros en Ambato

Población canina		Número de perros	Gasto promedio	Demanda mensual
Raza Grande	13,9%	9374	\$ 110,00	\$ 1.031.161,41
Raza Mediana	31,2%	21026	\$ 80,00	\$ 1.682.098,48
Raza Pequeña	54,9%	36991	\$ 40,00	\$ 1.479.653,61
TOTAL	100,0%	67392		\$ 4.192.913,51

Fuente: Elaboración propia.

Al considerar que el alimento para gatos corresponde al 13% del total de comida para mascotas, se obtiene su valor que es \$ 626.527,31. Mientras que, los accesorios corresponden al 17% y la arena para gatos al 14% del total de rubros, se tiene la estimación de la demanda mensual y anual para productos de mascotas en Ambato. Tabla 30.

Tabla 30 Demanda de productos para mascotas. Ambato

Productos	Demanda mensual
Alimento para perros	\$ 4.192.913,51
Alimento para gatos	\$ 626.527,31
Juguetes, correas, collares, peinillas, cepillos, platos, ropa, higiene	\$ 1.187.398,46
Arena para gatos	\$ 977.857,56
Total, mensual	\$ 6.984.696,83
Total, anual	\$ 83.816.361,92

Fuente: Elaboración propia.

Para la proyección de la demanda, se considera el crecimiento interanual, que se tendría en el país, el cual es detallado por la Secretaría Nacional de Planificación, y posterior a ello se obtienen los datos para Ambato. Tabla 31

Tabla 31 Proyección de la demanda de productos para mascotas en Ambato

Año	Población Ecuador (a)	Crecimiento interanual	Crecimiento poblacional interanual	Población Ambato	Gasto anual en mascotas (Ambato)
2020	17 510 643	1,41%	242 657	387309	\$83.816.361,92
2021	17 750 948	1,37%	240 305	392624	\$84.966.606,34
2022	17 988 773	1,34%	237 824	397885	\$86.104.975,10
2023	18 223 927	1,31%	235 154	403086	\$87.230.564,04
2024	18 456 223	1,27%	232 296	408224	\$88.342.469,06
2025	18 685 471	1,24%	229 248	413294	\$89.439.787,32
2026	18 917 171	1,24%	229 248	418428	\$90.550.735,58

Fuente: Elaboración propia.

3.1.5. Demanda insatisfecha

Al considerar los datos de la oferta proyectada en la tabla 26 además de la demanda proyecta hasta el 2026 en la tabla 31 se obtiene la demanda insatisfecha para este segmento. Tabla 32

Tabla 32 Demanda insatisfecha de productos para mascotas. Ambato

Año	Oferta	Demanda	Demanda Insatisfecha
2020	\$ 44,37	\$ 83,82	\$ 39,45
2021	\$ 48,92	\$ 84,97	\$ 36,05
2022	\$ 53,88	\$ 86,10	\$ 32,22
2023	\$ 58,80	\$ 87,23	\$ 28,43
2024	\$ 62,94	\$ 88,34	\$ 25,40
2025	\$ 67,34	\$ 89,44	\$ 22,10
2026	\$ 72,22	\$ 90,55	\$ 18,33

Fuente: Elaboración propia.

3.1.6. Segmentación potencial

Los hombres y mujeres de 25 a 34 años con ingresos mensuales entre \$400 a \$699, son los clientes más frecuentes, quienes realizan compras para sus mascotas al menos una vez al mes.

Prefieren acudir de forma física al local, para adquirir estos artículos y optan por el pago en efectivo, antes que usar tarjetas de crédito o débito.

Por otro lado, *Facebook* y *WhatsApp* son los medios preferidos para recibir información sobre mascotas.

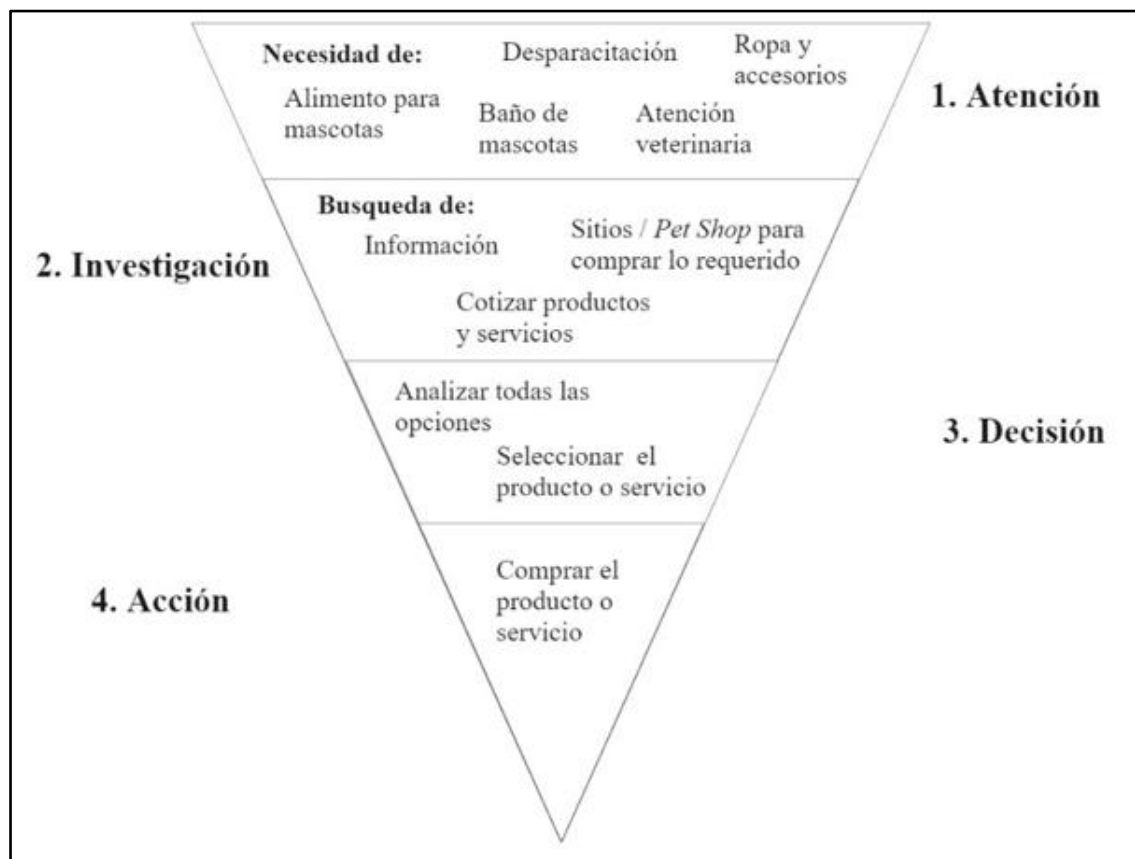
3.1.7. Embudo de ventas

Se evidencia un crecimiento de pequeños *Pet shops* en la ciudad de Ambato a partir del 2021, la causa sería por la humanización que los dueños les dan a sus mascotas, además que las parejas optan por no tener hijos a edad temprana.

Por otro lado, el proceso de compra que realizan los clientes se detalla en la ilustración 32. El cual inicia cuando los usuarios se dan cuenta de los problemas o necesidades que tienen, en este caso; la falta de alimentos, *snacks*, ropa, accesorios, atención veterinaria, limpieza o desparasitación para sus mascotas, a continuación se tiene la investigación, es decir las posibilidades de compra, así como lugares para hacerlo, en tercer lugar se encuentra la decisión, que después de un análisis de todas las

opciones, el cliente selecciona el producto o servicio que requiere, para finalmente comprarlo para su mascota.

Ilustración 32. Proceso de compra en Pet shops

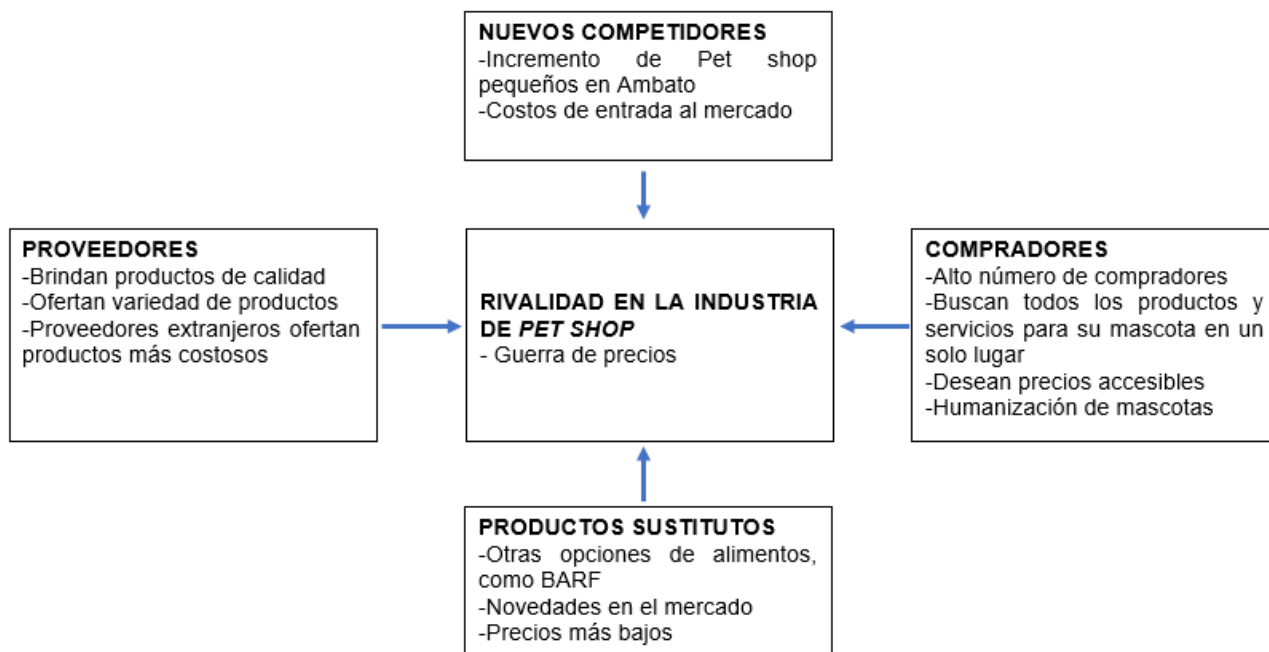


Fuente: Elaboración propia.

3.1.8. 5 fuerzas de Porter

Mediante el análisis de las cinco fuerzas que Porter plantea, se pretende conocer a la competencia en la industria de *Pet Shop*, identificar las mejores oportunidades y planificar estrategias para el modelo de negocios. Estas fuerzas son: la amenaza de competidores, amenaza de nuevos productos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de los consumidores, a partir de ellas, surge, la quinta que es la competencia de las industrias. En la ilustración 33 se detalla cada una de estas fuerzas.

Ilustración 33 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

3.1.9. Principales *drivers* de compra

En base a las respuestas obtenidas en la pregunta 20, en donde se recopilan los aspectos fundamentales de los *Pet Shop* en Ambato (representada en la ilustración 27), se tienen los drivers de compra desde el más al menos importante, el primero es la atención al cliente, seguido de la variedad de productos y servicios ofertados, el diseño del lugar, la calidad de lo ofrecido, en quinto lugar, está la ubicación del local, seguido de los precios, tamaño del lugar, promociones ofertadas, formas de pago, experiencia de compra y finalmente el *marketing*.

3.1.10. Análisis de la conducta de uso

En la tabla 18 se indica que el tique promedio de compra de los usuarios está en \$39,50. Por otro lado, la ilustración 13 indica que el 74% de personas compra alimento balanceado para sus mascotas.

Adicional, en la ilustración 22. Productos y servicios que ofertaría el *Pet shop* ideal, se tiene que lo más demandado a parte del alimento para mascotas se encuentra: el grooming (baño de perros y gatos), atención veterinaria, accesorios (ropa, collares), *snacks*, juguetes y guardería, seguido de gimnasio, cedulación y seguro.

3.2. Modelo de negocio para *Pet Shop*

3.2.1. Propuesta de valor

Para elaborar la propuesta de valor se considera al cliente y las experiencias, que se desea que viva en el *Pet shop*, lo cual se detalla a continuación y en la ilustración 34:

1. Experiencias para la mascota

- Buen trato.
- Cuidados con buenos productos.
- Variedad de alimentos
- Alimentos de buena calidad
- Socialización con otras mascotas

2. Experiencia para el dueño de la mascota

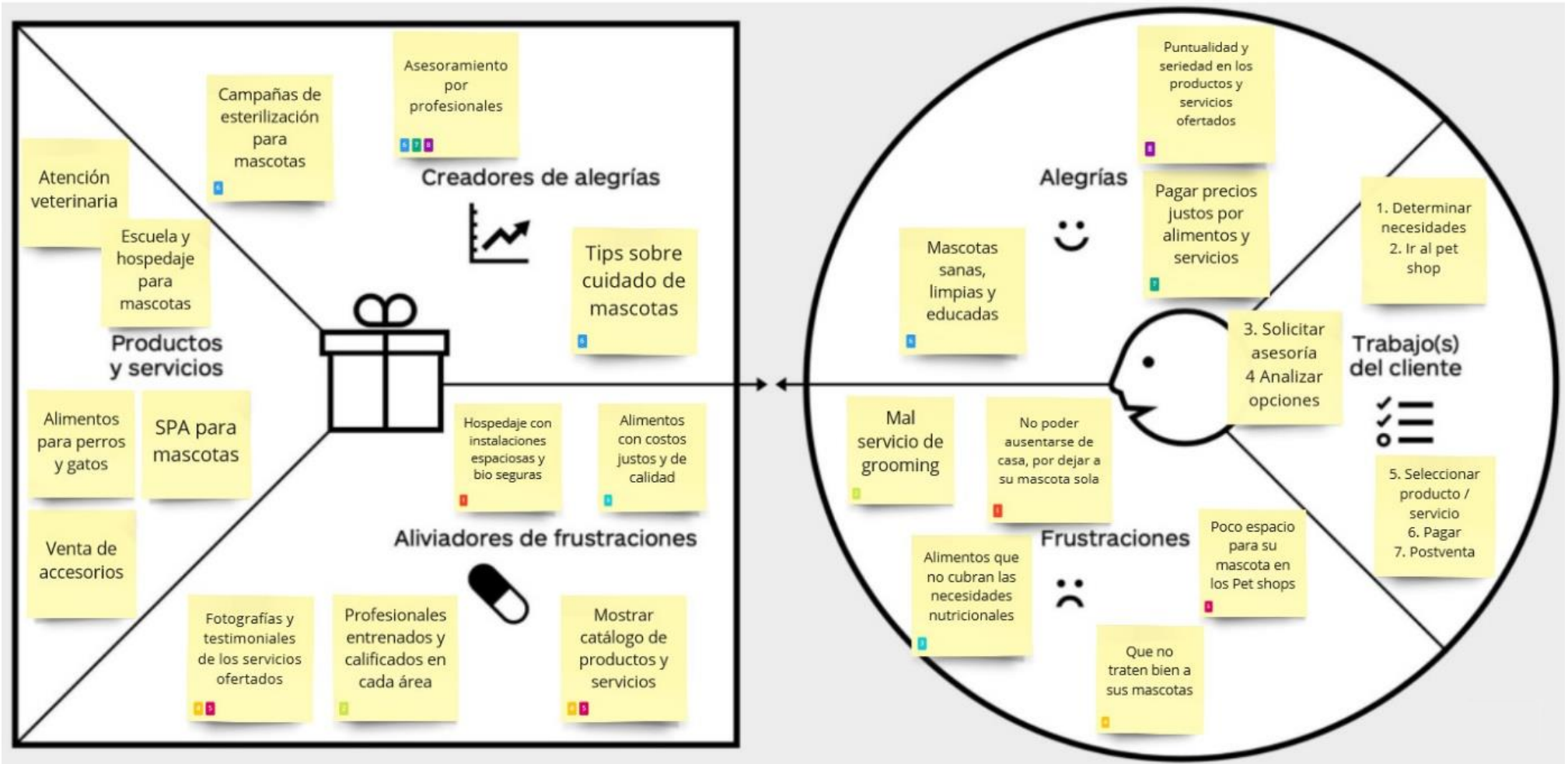
- No vender mascotas en el *Pet Shop*, fomentar la adopción de perros y gatos, al crear alianzas con el PAE (Programa animal Ecuador), albergue municipal de mascotas, entre otros.
- Ofertar variedad de productos
- Ofrecer variedad de servicios con buen trato a las mascotas. (*Spa*)
- Brindar un servicio completo, que incluya el transporte a domicilio de las mascotas, venta de alimento, *grooming*, guardería, hotel y escuela, cuando sea necesario.
- Venta complementos, tal como: accesorios, *snacks*, ropa, etc.
- Amplios espacios para las mascotas

- Ofertar combos de todos los servicios y productos ofertados.
- La exhibición se realizaría tipo supermercado, para que el cliente identifique y diferencie todo lo que se oferta.

3. Experiencia para colaboradores del *Pet Shop*

- Capacitación sobre mascotas
- Ambiente laboral estable y amigable con mascotas.
- Beneficios de ley, salario acorde a sus responsabilidades

Ilustración 34 Propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Productos y servicios ofertados

En base a los datos obtenidos con las herramientas de levantamiento de información, se proponen los siguientes productos y servicios:

- Venta de alimentos
- Veterinaria (Atención integral, desparasitaciones, esterilización)
- Spa para mascotas (*grooming*, corte de pelo, uñas, limpieza de orejas, boca.)
- Venta de accesorios, arena para gato.
- Hospedaje.
- Escuela canina.
- Servicio a domicilio.

3.2.3. Tipos de dueños de mascotas

Al considerar los datos recabados en las entrevistas y grupo focal, además de búsquedas bibliográficas, se realiza una clasificación sobre los tipos de dueños de mascotas, tabla 33

Tabla 33 Segmentación de la demanda

Tipo	Descripción	Mensaje
Maternal	Parejas jóvenes, sin hijos, defensores de los derechos de los animales, prefieren mascotas de razas pequeñas, por lo general viven en departamentos y los denominan como "perrhijos"	Alimentos sanos y diversión, porque los mimamos como tú
Inseparables	Aquellos que comparten absolutamente todo con sus amigos peludos, son muy susceptibles a las necesidades de sus mascotas y siempre buscan lugares Pet friendly. Se trata de personas de edad avanzada, de aquellos que viven solos o bien, que tienden a ser tímidos y buscan compañía en sus mascotas	Nutrición y atención extraordinaria, para mascotas extraordinarias
Rescatistas	Adoran las mascotas y de ser posible adoptarían a todos los callejeros que existen en su barrio, por lo general tienen más de 3 o 4 mascotas	Ayuda veterinaria y alimento para mascotas abandonadas. Aplica para animales del albergue

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. Matriz segmento producto

Establecidos los productos y servicios, que se desean ofertar en el *Pet shop*, además de los tipos de dueños (Tabla 33), se establecen quienes son primarios (P) y quienes secundarios (S). Tabla 34

Tabla 34 Matriz segmento producto

Elementos de propuesta de valor	Maternal	Inseparables	Rescatistas
Alimentos para perros	P	P	P
Alimentos para gatos	P	S	P
Peluquería (Baño de mascotas)	P	P	S
Venta accesorios (juguetes, correas, collares, peinillas, cepillos, platos, ropa, higiene)	P	P	S
Arena para gato	P	S	P
Hospedaje	P	P	S
Escuela canina.	P	P	S
Desparasitación	P	P	P
Esterilización	P	P	P
Vacunas	P	P	P
Consulta y cirugía general	P	P	P
Transporte a domicilio	P	P	S
Consulta y cirugía de especialidad	S	S	S

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5. Mapa de empatía

Esta herramienta permite describir como es el cliente de los *Pet shops*, al analizar 6 aspectos que están relacionados a su personalidad y ayudan a entablar una estrecha y solida relación. Se trata de determinar qué piensa y siente, qué ve, qué dice y hace, qué escucha, además cuáles son sus miedos, frustraciones, obstáculos, también sus deseos y necesidades, lo cual se detalla en la ilustración 35

Ilustración 35 Mapa de empatía, cliente de Pet shop



Fuente: Elaboración propia.

3.2.6. Buyer Persona

En la tabla 35 se muestran los momentos de dolor, las necesidades y por consiguiente las acciones y mensajes que el *Pet shop* brinda a los clientes.

Tabla 35 Buyer persona

Buyer	Descripción	Qué le duele	Que necesita	Acción	Mensaje	Canal
Maternal	Persona de 18 a 30 años, sin hijos.	<ul style="list-style-type: none"> - Dejar sola a su mascota. - Que no le brinden buen trato a su mascota. - No encontrar todos los productos o servicios para su peludo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hotel o guardería para su mascota. - <i>Pet shop</i> que ofrezcan todos los productos y servicios en un solo sitio 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pet shop</i> integral. 	La felicidad, no se compra, se saca a pasear	Redes sociales, <i>WhatsApp</i> , tienda física
Inseparables	Persona de 40 a 65 años, encuentra la mejor compañía en su mascota	<ul style="list-style-type: none"> - No encontrar lugares <i>pet friendly</i>. - Alimentos de baja calidad. - <i>SPA</i> para mascotas con poca experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mas lugares amigables con mascotas. - Productos y servicios de calidad para su mascota 	<ul style="list-style-type: none"> - Alimento premium. - Servicios de <i>SPA</i> realizados por profesionales 	Nuestros compañeros perfectos nunca tienen menos de cuatro patas. <i>Colette</i>	<i>WhatsApp</i> , tienda física, servicio a domicilio
Rescatistas	Persona de 18 a 40 años, amante de los animales, sobre todo de los perros y gatos	<ul style="list-style-type: none"> - Mascotas abandonadas y mal tratadas. - Falta de campañas de esterilización para mascotas. -Que las personas prefieren comprar y no adoptar mascotas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo de fundaciones, albergues y empresas para rescatar y alimentar mascotas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios con albergue municipal. - Asistencia veterinaria a bajos costos 	Los animales no hablan con la con la voz, lo hacen con la mirada. Hazlo tú por ellos, defiéndelos	Redes sociales, <i>WhatsApp</i> , tienda física

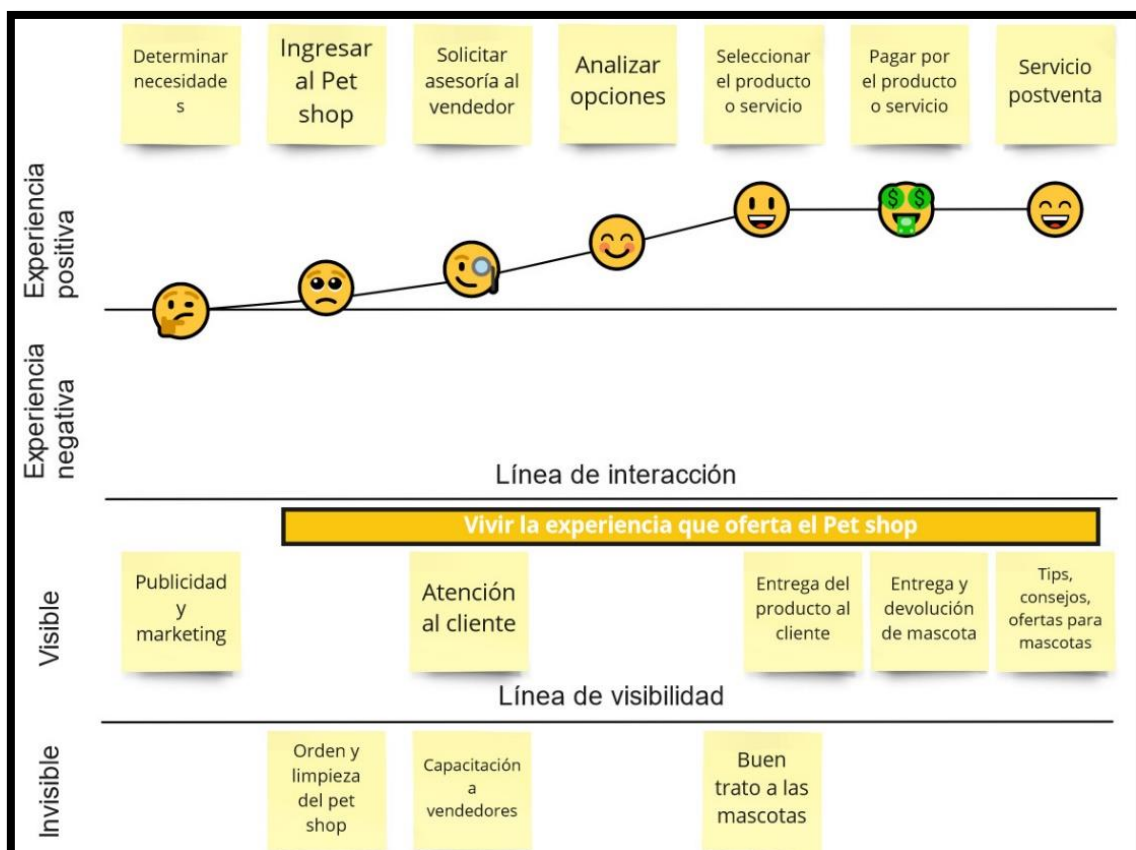
Fuente: Elaboración propia.

3.2.7. Customer journey map

Establecidos los productos y servicios que el *Pet shop* va a ofertar, además de la propuesta de valor, los potenciales clientes, sus perfiles y posibles comportamientos, se plantea el viaje que van a experimentar durante su estancia dentro del mismo.

Inicialmente el potencial cliente, tiene que determinar sus necesidades, al igual que las de su mascota, posterior a esto, ingresaría al *Pet Shop* y es aquí en donde inicia la experiencia de compra, al exponer sus requerimientos y recibir asesoría por parte de personal capacitado, es así como se despierta aún más el interés y optimismo por encontrar lo que el usuario busca. Posterior a esto, selecciona la opción, que se acople a sus requerimientos, y de ser el caso, el *Pet shop* recibe a la mascota (perro o gato) para brindarle el servicio elegido por su dueño, siempre con estándares de bioseguridad, en instalaciones amplias y limpias, con el soporte de profesionales y productos de calidad. Seguido de esto, el cliente realiza el pago y finalmente se entregaría servicio postventa, tal como se observa en la Ilustración 36

Ilustración 36 Customer journey map



Fuente: Elaboración propia.

3.2.8. Modelo de negocio. *Business Model CANVAS*

El modelo de negocios seleccionado es *CANVAS*, puesto que abarca varias áreas que toda empresa o *startup* tiene que considerar, estas estrategias se arman en base a la información recopilada, durante la investigación: Los clientes del *Pet shop* son personas residentes en Ambato que poseen mascotas, a quienes se les ha categorizado por perfiles, en donde se tiene a los maternas, inseparables y rescatistas.

Como propuesta de valor se brinda; soluciones integrales para mascotas, con buen trato, productos y servicios de calidad, con precios competitivos, además de fomentar adopciones responsables, al igual que el acompañamiento y servicio postventa, lo cual se traduce en una grata experiencia de compra para los usuarios y sus mascotas, puesto que encontrarán todo lo que buscan en un mismo sitio.

Referente a los canales de distribución, las ventas se realizarán en la tienda física, mediante redes sociales y *WhatsApp*, además se contaría con servicio a domicilio. Todo ello se fortalece mediante relaciones con los clientes, basadas en asesoría personalizada, es decir con los profesionales que integren el *Pet shop*, tales como veterinarios, vendedores y también con atención telefónica. Las fuentes de ingreso son; la atención veterinaria, venta de alimentos, accesorios, spa, hospedaje y escuela para mascotas. Para la ejecución del proyecto se consideran varios recursos clave, que son; la infraestructura, los productos y especialistas en mascotas.

Por su parte, las actividades clave, inician con el contrato de veterinarios y especialistas en el segmento tratado, convenio con el albergue para fomentar la adopción responsable y todo esto se traduce en solucionar los problemas de los clientes, con buen trato y operaciones para el funcionamiento interno bien coordinadas. Mientras que, para el desarrollo del proyecto se requiere financiamiento, además de proveedores de alimentos, accesorios, albergue municipal, entre otros. Finalmente, la estructura de gastos se compone de costos de personal, de productos y accesorios, publicidad, *marketing* y costos de infraestructura. Todo representado en *ilustración 37*.

Ilustración 37 Modelo de negocio. CANVAS



Fuente: Elaboración propia

3.2.9. Artes

Como parte de la publicidad, que se realizaría en el *Pet shop*, se emplean piezas graficas como las mostradas en la ilustración 38 y 39. Todo esto, mediante redes sociales.

Ilustración 38. Publicidad Pet Shop



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 39 Publicidad. Servicios y productos ofertados



Pet Shop

CONSENTIMOS A TU MASCOTA CON:

- Atención veterinaria
- Venta de alimentos y accesorios
- Spa
- Hospedaje
- Escuela canina
- Transporte

Conoce más



Fuente: Elaboración propia

3.2.10. Planos

En el Anexo 1 se presenta en detalle los planos del *Pet Shop*, en la primera planta se tiene espacio para que las mascotas disfruten de un tiempo de esparcimiento mientras sus dueños realizan sus compras. Por otro lado, también se tiene la exposición de productos en perchas para que los clientes aprecien de mejor manera lo ofertado, esto, junto al área de facturación.

A continuación, se tienen 4 consultorios, 1 quirófano, estaciones de baño y corte destinadas para el spa, también se cuenta con una bodega para el almacenamiento de productos.

Además, se cuenta con un espacio cerrado para el hospedaje de las mascotas, con su respectiva bodega para insumos y una oficina para la escuela. Todo esto distribuido en un área de 325,65 m²

Mientras que en el espacio posterior se cuenta con un área amplia de 799 m² con juegos y piscina para el adiestramiento y distracción de mascotas. Además, se cuenta con espacio suficiente para garaje de los clientes, con ello, el área total del terreno es de 1,300 m²

Por otro lado, en la segunda planta se tiene el espacio para áreas administrativas con 192,75 m²

3.2.11. Análisis financiero

Para realizar el análisis financiero del modelo de negocio para *Pet Shop* se considera la demanda existente en la ciudad de Ambato, para esto se parte de la *tabla 31 Proyección de la demanda de productos para mascotas en Ambato*, al tomar los datos del 2021. También se establece que el nuevo *Pet shop* desea abarcar el 1% del total de la demanda de la ciudad, es decir que de \$84.966.606,34 se pretende tener una facturación de \$849.666,06 por venta de alimento para mascotas, juguetes, correas, collares, peinillas, cepillos, platos, ropa, higiene y arena para gato. Tabla 36

Tabla 36 Demanda que se pretende cubrir

Detalle	Alimentos		Juguetes, Correas, Collares, Peinillas, Cepillos, Platos, Ropa		Higiene		Arena para gato		Total, anual
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	
Demanda Total	\$4.885.579,86	\$58.626.958,37	\$991.277,07	\$11.895.324,89	\$212.416,52	\$2.548.998,19	\$991.277,07	\$11.895.324,89	\$84.966.606,34
Acaparar 1%	\$48.855,80	\$586.269,58	\$9.912,77	\$118.953,25	\$2.124,17	\$25.489,98	\$9.912,77	\$118.953,25	\$849.666,06
<i>Distribución alimento para mascotas</i>									
Perros 87%	\$42.504,54	\$510.054,54							
Gatos 13%	\$6.351,25	\$76.215,05							

Fuente: Elaboración propia

Además, se establecen los precios y proyección de venta para los productos y servicios ofertados en el *Pet Shop*. Para ello, se realiza un levantamiento de información en Guerra (2020), Revista Lideres (2019) Cruz (2020) Beltrán (2016) y Diario Expreso (2019) Tabla 37 Tabla 38

Tabla 37 Precios de venta

N*	Productos y Servicios	Razas pequeñas	Razas medianas / grandes
1	Alimentos para perros	\$ 40,00	\$ 95,00
2	Alimentos para gatos	\$ 40,00	
3	Peluquería (Baño de mascotas)	\$ 15,00	\$ 50,00
4	Venta accesorios (juguetes, correas, collares, peinillas, cepillos, platos, ropa)	\$ 9,86	\$ 23,41
5	Arena para gato	\$ 8,12	\$ 8,12
6	Hospedaje	\$ 12,00	\$ 20,00
7	Escuela canina.	\$ 175,00	\$ 250,00
8	Desparasitación	\$ 5,00	\$ 10,00
9	Esterilización	\$ 30,00	\$ 45,00
10	Vacunas	\$ 20,00	\$ 25,00
11	Consulta canina	\$ 20,00	\$ 30,00
12	Cirugía	aprox. \$ 170 - \$ 600	aprox. \$ 170 - \$ 800

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38 Proyección de ventas

N*	Productos y servicios	Ventas promedio mensual	Ventas promedio anual
1	Alimentos para perros	\$ 42.504,54	\$ 510.054,54
2	Alimentos para gatos	\$ 6.351,25	\$ 76.215,05
3	Peluquería (Baño de mascotas – Higiene)	\$ 2.124,17	\$ 25.489,98
4	Venta accesorios (juguetes, correas, collares, peinillas, cepillos, platos, ropa)	\$ 9.912,77	\$ 118.953,25
5	Arena para gato	\$ 9.912,77	\$ 118.953,25
6	Hospedaje	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00
7	Escuela canina	\$ 7.500,00	\$ 90.000,00
8	Desparasitación	\$ 8.500,00	\$ 102.000,00
9	Esterilización	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
10	Vacunas	\$ 11.000,00	\$ 132.000,00
11	Consulta veterinaria	\$ 17.000,00	\$ 204.000,00
12	Cirugía	\$ 19.750,00	\$ 237.000,00
	Total	\$ 159.555,51	\$ 1.914.666,06

Fuente: Elaboración propia

En base a la tabla precedente, se estiman los costos mensuales para el *Pet Shop*.

Tabla 39

Tabla 39 Costos de venta mensuales

Costos	Valor	Ganancia	Diferencia	Costo asignado
Costos de venta	\$159.555,51	45%	55%	\$87.755,53
Gf. Servicios básicos	\$5.000,00			\$5.000,00
Total				\$92.755,53

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se establecen el número de colaboradores por área, así como los respectivos sueldos, para esto se tiene un valor de \$7.050 para empleados del área de productos y servicios y \$2.400 para el segmento administrativo, en total de \$9.450.

Tabla 40, Tabla 41

Tabla 40 Sueldos. Área de productos y servicios

Productos y Servicios	N*	V. Unitario	V. Total
Alimentos para perros	1	\$450,00	\$450,00
Alimentos para gatos			
Arena para gato			
Venta accesorios (juguetes, correas, collares, peinillas, cepillos, platos, ropa)			
Peluquería (Baño de mascotas)	2	\$450,00	\$900,00
Hospedaje	2	\$500,00	\$1.000,00
Escuela canina	1	\$800,00	\$800,00
	1	\$500,00	\$500,00
Desparasitación	2	\$750,00	\$1.500,00
Esterilización			
Vacunas			
Consulta veterinaria			
Cirugía	2	\$950,00	\$1.900,00
Subtotal	11		\$7.050,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41 Sueldos. Área administrativa

Administración	N*	V. Unitario	V. Total
Cajero/recepcionista	1	\$400,00	\$400,00
Administrador	1	\$900,00	\$900,00
Contador	1	\$700,00	\$700,00
Auxiliar de servicios y limpieza	1	\$400,00	\$400,00
Subtotal	4		\$2.400,00

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los gastos, se tiene un total de \$18.443,14 de los cuales el arriendo se calcula por los 1.300 m² de terreno por un promedio de arriendo de \$2,25, además, de los beneficios sociales, los cuales se obtienen de los sueldos del personal, seguido de los suministros e impuestos fiscales. Por otro lado, la publicidad y propaganda equivale al 0,5% de las ventas. A todo eso, se le adiciona el total de los sueldos, que se entregarían. Tabla 42

Tabla 42 Gastos mensuales

Gastos	Valor
Administrativos	
Arriendos	\$ 2.925,00
Beneficios Sociales	\$1.148,18
Suministros y Materiales	\$200,00
Impuestos Fiscales	\$3.922,19
Total, gastos administrativos	\$8.496,33
Ventas	
Publicidad y Propaganda	\$797,78
Suma total	\$18.443,14

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, la estructura de costos y gastos se detalla en la Tabla 43, para lo cual; los costos de venta mensuales se obtienen de la tabla 39 mientras que, los operativos corresponden a los sueldos de peluquería, hospedaje, escuela, desparasitación, esterilización, vacunas, consulta y cirugía en la tabla 40. Por otro lado, los gastos administrativos se tienen de los sueldos del administrador, contador y auxiliar de limpieza, en la tabla 41.

Adicional, los gastos de ventas provienen de los sueldos del recepcionista y personal encargado de las ventas de alimentos y accesorios. A las inversiones se les destina el 1% de las ventas, mientras que al *marketing* el 0,5%. En esta sección el total anual es de \$1.353.530,7. Tabla 43

Tabla 43 Estructura de costos y gastos

Costos-Gastos	Valor Mensual	Valor Anual
Costos de Venta	\$92.755,53	\$1.113.066,33
Costos Operativos	\$6.600,00	\$79.200,00
Gastos Administrativo	\$10.195,37	\$122.344,38
Gastos Ventas	\$850,00	\$10.200,00
Inversiones	\$1.595,56	\$19.146,66
<i>Marketing</i>	\$797,78	\$9.573,33
TOTAL	\$112.794,23	\$1.353.530,71

Fuente: Elaboración propia

También se tiene que considerar la inversión inicial, que se necesita para la ejecución del proyecto y es de \$250.000. Para la línea de producción se toman los valores de los servicios, es decir de peluquería, hospedaje, escuela y veterinaria, mientras que, para la comercialización, a los productos que se venden. Tabla 44

Tabla 44 Inversión inicial

Descripción	Unitario	Total
Nueva línea de producción	\$150.000,00	\$150.000,00
Líneas de comercialización	\$100.000,00	\$100.000,00
	Total	\$250.000,00

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, se tiene el flujo de caja detallado en la tabla 45, en donde el 2021 se considera el año 0 y la proyección hasta el 2027. En forma general, se tiene que la utilidad bruta es del 27,78%, también que los gastos totales son de \$2.065.954,02 mientras que la utilidad operativa es de \$1.319.646,45.

El punto de equilibrio corresponde a \$7.438.133,99, por lo que, las ventas proyectadas hasta el 2027 no tienen, que ser menores a dicho valor, adicional que, las ventas promedio anuales no tienen que disminuir de \$1.239.689,00. Y como se tiene en la siguiente tabla, las ventas son superiores a dicho valor, en todos los años.

También se tiene el flujo de caja neto de \$1.319.646,45 y el acumulado de \$2.389.292,90

Referente a los indicadores, se obtiene un VAN positivo de \$578.387,01 por lo que el proyecto es viable debido a que el valor de los flujos es mayor a la inversión que se realizaría. Tabla 46

Mientras que la tasa interna de retorno (TIR), al ser una medida de rentabilidad y tener un valor del 57,55% significa que la inversión si deja beneficios durante el proyecto. Tabla 47

Además, el periodo de recuperación de la inversión (PRI) es de 34 meses. Tabla 48
Sobre la contribución neta del *marketing* (CNM) es del \$2.776.135,06 y el rendimiento del *marketing* sobre las ventas (ROS) es del 22,78%, finalmente el rendimiento del *marketing* sobre la inversión (ROI) es de 4,56 Tabla 49

Tabla 45 Flujo de caja

Descripción	(2021) 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total
Ingresos								
Ventas		\$1.755.110,56	\$1.842.866,09	\$1.935.009,39	\$2.070.460,05	\$2.215.392,25	\$2.370.469,71	\$12.189.308,04
Costo de Venta		\$1.353.530,71	\$1.380.601,32	\$1.408.213,35	\$1.478.624,01	\$1.552.555,21	\$1.630.182,98	\$8.803.707,58
Utilidad Bruta		\$401.579,85	\$462.264,77	\$526.796,04	\$591.836,03	\$662.837,04	\$740.286,73	\$3.385.600,47
Utilidad Bruta	[%]	22,88%	25,08%	27,22%	28,58%	29,92%	31,23%	27,78%
Estructura de Gastos								
Costos Operativos		\$79.200,00	\$80.784,00	\$82.399,68	\$84.047,67	\$85.728,63	\$87.443,20	\$499.603,18
Gastos Administrativo		\$122.344,38	\$124.791,27	\$127.287,09	\$129.832,83	\$132.429,49	\$135.078,08	\$771.763,15
Gastos Ventas		\$10.200,00	\$10.404,00	\$10.612,08	\$10.824,32	\$11.040,81	\$11.261,62	\$64.342,83
Inversiones		\$19.146,66	\$19.529,59	\$19.920,19	\$20.318,59	\$20.724,96	\$21.139,46	\$120.779,45
Marketing		\$87.755,53	\$92.143,30	\$96.750,47	\$103.523,00	\$110.769,61	\$118.523,49	\$609.465,40
Gastos Totales		\$318.646,57	\$327.652,17	\$336.969,51	\$348.546,42	\$360.693,50	\$373.445,85	\$2.065.954,02
Utilidad Operativa		\$82.933,28	\$134.612,60	\$189.826,54	\$243.289,61	\$302.143,54	\$366.840,88	\$1.319.646,45
Nueva Línea de Producción	\$-150.000,00							
Líneas de Comercialización	\$-100.000,00							
Punto de Equilibrio	[USD]	\$1.392.649,44	\$1.306.219,09	\$1.237.744,99	\$1.219.343,53	\$1.205.541,55	\$1.195.809,73	\$7.438.133,99
Flujo de Caja Neto	\$-250.000,00	\$82.933,28	\$134.612,60	\$189.826,54	\$243.289,61	\$302.143,54	\$366.840,88	\$1.319.646,45
Flujo de Caja Neto Acumulado		\$-167.066,72	\$-32.454,12	\$157.372,42	\$400.662,03	\$702.805,57	\$1.069.646,45	\$2.389.292,90

Fuente: Elaboración propia

También se tienen varios indicadores sobre el proyecto:

Tabla 46 Cálculo VAN

VPI	\$828.387,01
VPE	\$-250.000,00
VAN	\$578.387,01

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47 Cálculo TIR. Índice de rentabilidad

TIR	57,55%
Índice Rentabilidad	3,31

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48 Periodo de recuperación de la inversión

Periodo Ultimo FC Acumulado Negativo	\$ 1,00
Absoluto (ABS) Ultimo FC Acumulado Negativo	\$ 32.454,12
FC Neto Siguiete Periodo	\$ 189.826,54
PRI (Periodo recuperación Inversión)	34 meses

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49 Indicadores de Marketing

INDICADOR / AÑO	2022	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
CNM	\$313.824,32	\$370.121,46	\$430.045,57	\$488.313,03	\$552.067,42	\$621.763,25	\$2.776.135,06
ROS	17,88%	20,08%	22,22%	23,58%	24,92%	26,23%	22,78%
ROI MKT	3,58	4,02	4,44	4,72	4,98	5,25	4,56

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación, se realizó la estructura del modelo de negocios para *Pet Shop* en Bioalimentar Cía. Ltda. con lo que se cumple el objetivo general de este proyecto, para que esto se concrete, se cumplieron varias actividades tales como: investigación teórica, análisis de la situación actual del mercado y la estructura del modelo, de cada fase se concluye:

- Para la ejecución correcta de un proyecto, es necesario conocer la fase teórica, en este caso se indagó sobre, el análisis situacional y sus componentes tales como: análisis interno y externo de las empresas, la participación del mercado, también de los factores críticos de éxito para el posicionamiento y continuidad de las empresas, además de los clientes quienes son pieza fundamental para las compañías.

Con este preámbulo se investiga sobre modelos de negocios y la importancia de aplicarlos en las empresas e incluso antes de fundar una, sirven de apoyo en la toma acertada de decisiones y asegurar su perpetuidad en tiempos hostiles. Existen varios modelos de negocios tales como *Business model Canvas* que considera los principales aspectos de las compañías como a los clientes, la relación con ellos, canales de distribución, ingresos, costos, proveedores, actividades, recursos claves y entre los más importantes la propuesta de valor. Por otro lado, se tiene, *lean startup* enfocado en construir, medir y aprender. También *design thinking* el cual se centra netamente en las personas. Adicional, el modelo de innovación abierta, que requiere dejar de lado la administración tradicional e innovar continuamente. Por su parte, el modelo de economía colaborativa se enfoca para aquellos usuarios que prefieren tener bienes de manera temporal y no definitiva. Finalmente, *crowdsourcing*, que se representa como una herramienta colaborativa, que se trabaja en la *Web*.

En complemento a esto, también se indagó sobre la experiencia del consumidor y la importancia de ofertar servicios y productos de calidad, así como la experiencia

de compra, estructura del *customer journey* y mediante ello establecer las etapas por las que los potenciales clientes atraviesan.

- Para realizar el análisis de mercado, se emplearon herramientas para el levantamiento de información, tal como entrevistas, grupo focal y encuestas, las cuales resultan muy útiles para conocer datos demográficos, preferencias y frecuencias de compra, potenciales clientes, así como a la competencia, además del precio, producto, plaza y promoción. Una vez obtenidos los datos, es primordial procesarlos de la mejor manera para estructurar el modelo de negocios, de donde se determinó que: las mujeres junto con sus mascotas son quienes más asisten a los *Pet shops* con el 51% frente a los hombres, además que los clientes más frecuentes para este negocio tienen entre 25 a 34 años con ingresos que oscilan entre los \$400 a \$699. Y los perros son las mascotas de preferencia vs. a los gatos. A su vez las personas prefieren dar alimento balanceado antes que comida casera y barf, el mismo que adquieren de forma mensual. Además, los dueños los envían con frecuencia al spa y veterinario, referente a los productos y servicios más demandados se tiene al alimento, baño y corte de pelo, atención veterinaria, venta de accesorios, snacks y juguetes, seguidos de guardería y hospedaje.

Por otro lado, no todos los usuarios de *Pet shops* se encuentran satisfechos, con los existentes en Ambato, debido a la poca variedad ofertada, falta de promociones, servicios y descuentos, además del trato deficiente hacia las mascotas, los puntos a mejorar, además que no encuentran todos los productos y servicios en un solo sitio.

Respecto a la forma de adquisición, los clientes prefieren acudir directamente al local y pagar en efectivo, mientras que las redes sociales como *Facebook* e *Instagram* son las preferidas para recibir información.

- Previo a la elaboración del modelo de negocio para *Pet shop* se realiza un análisis de la oferta que para el 2021 que es de \$48,92 millones y la demanda con \$84,97 millones, lo que da como demanda insatisfecha \$36,05 millones anuales. Con esto

se estructura el *business model* CANVAS, el cual se seleccionó por que abarca varios puntos clave para todas las empresas.

Se determinan 3 tipos de dueños de mascotas que son los inseparables, maternales y rescatistas, a quienes se les ofrecería asesoría personalizada, mediante vendedores y veterinarios calificados. Para esto, se tiene como actividades clave los convenios y contratos con albergues, PAE, además de publicidad y *marketing*, que se realizaría de manera digital.

Para complementar, las alianzas clave se efectuaría con bancos y proveedores de productos para mascotas, mientras que los ingresos serán de la venta de alimentos y accesorios, spa, atención veterinaria, guardería y escuela canina.

Todo ello se resume en la propuesta de valor del *Pet Shop*, que se centra en brindar soluciones integrales para perros y gatos en un mismo lugar, con buen trato a las mascotas y sus dueños, al ofertar variedad y calidad de productos y servicios, además de fomentar la adopción responsable mediante la exhibición de mascotas del albergue en el *Pet Shop* y así generar una experiencia de compra inigualable

RECOMENDACIONES

- Para aplicar las herramientas de recopilación de datos como son el grupo focal y entrevistas, es necesario contar con personal que tenga experticia en el área estudiada, esto, con el objetivo de obtener datos confiables, lo cual serviría como cimiento para la elaboración del modelo de negocio.
- Para la elaboración de un modelo de negocio, es necesario determinar el área, que se desea indagar, posterior a ello, recopilar la mayor información posible, para obtener datos reales y por consiguiente establecer propuestas acercadas a la realidad.
- La propuesta de valor es uno de los puntos más importantes a considerar al momento de construir un *business model* debido a que, se establecen las experiencias, que se pretende brindar a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Abanto, Fiorella, and José Palacios. 2016. "LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE APLICACIÓN DEL CROWDSOURCING PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS. CASO: EMPRESAS PERUANAS QUE APLICARON LA HERRAMIENTA ENTRE LOS AÑOS 2013-2016." PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Alzate, Jaime, and Jaime Orozco. 2018. "Stakeholders, Actores Estratégicos En La Construcción de Marca." *Anagramas -Rumbos y Sentidos de La Comunicación*, 95–109.
- Arbildo, Patrick, and Carmen García. 2021. "Análisis de Factores Que Participan En El Modelo de Negocio de La Banca Privada En América Latina." Pontificia Universidad Católica de Perú, Lima.
- Arellano, Hernán. 2017. "La Calidad En El Servicio Como Ventaja Competitiva." *Revista Científica Dominio de La Ciencias*, August, 72–83.
- Barragán, José, Pablo Guerra, and Paula Villalpando. 2017. "La Economía de La Experiencia y El Marketing Emocional: Estrategias Contemporáneas de Comercialización." *Daena: International Journal of Good Conscience*, August, 159–70.
- Barragán, Natalie, Ana Patiño, and José Santibáñez. 2016. "Crowdsourcing Como Fuente de Creatividad En El Medio Publicitario Ecuatoriano." *Ciencias Económicas*, September, 157–169.
- Beltrán, Carla. 2016a. "ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL DUEÑO DE MASCOTAS EN LA CIUDAD DE QUITO PARA DETERMINAR TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS EN ESTE MERCADO." Universidad Internacional del Ecuador.
- Beltrán, Carla. 2016b. "ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL DUEÑO DE MASCOTAS EN LA CIUDAD DE QUITO PARA DETERMINAR TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS EN ESTE MERCADO." Quito.
- Beneli, Frederico, and David Lopes. 2020. "Modelo de Negocio y Estrategia de Innovación de Una Empresa Brasileña de Alimentos." *Estudios Gerenciales* 36.
- Bioalimentar Cía. Ltda. 2020. *Memoria de Sostenibilidad 2020*. IV. Ambato.
- Blanco, Marvin, Federico Ganduglia, and Daniel Rodríguez. 2018. "GESTIÓN EMPRESARIAL ESTRATÉGICA." 63.

- Bohórquez, María. 2020. "GERENCIA DE ESTUDIO DEL PROCESO DE DESIGN THINKING." Universidad Casa Grande.
- Callejas, Sharon, Nancy Chávez, and Jocelyn Silhy. 2018. "DISEÑO DE PLAN DE MARKETING DIGITAL. CASO PRÁCTICO: TIENDA DE ARTÍCULOS PARA MASCOTAS MY PET." UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
- Campoverde, Ronald. 2018. "Un Análisis Del Mercado de Pastas En El Ecuador." *Carácter*, December, 37–41.
- Cañigueral, Albert. 2016. "Hacia Una Economía Colaborativa «responsable»." *Revista de Los Estudios de Economía y Empresa*, November.
- Casani, Fernando, and Leyla Sandoval. 2017. "EL DESAFÍO DE LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA EN SECTORES ECONÓMICOS TRADICIONALES." *Economía Industrial*, 35–44.
- Castillo, Yury. 2016. "Propuesta de Un Modelo Para Gestionar La Innovación Abierta En Los Núcleos de Innovación Del Cauca- Colombia." *REVISTA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA*, April.
- Chiavenato, Idalberto, and Arão Sapiro. 2017. *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. Tercera ed. México D.F: Mc Graw Hill.
- Chirinos, Carlos Ricardo, and Juan Francisco Rosado. 2016. "Estrategia de Diferenciación: El Caso de Las Empresas Industriales." *Ingeniería Industrial*, December, 165–74.
- Cruz, Cynthia. 2020. "Análisis Del Comportamiento de Compra de Productos Para Mascotas En La Ciudad de Guayaquil." Guayaquil.
- Diario Expreso. 2019. "Oferta Para Los Otros Miembros de La Familia." October 25.
- Díaz, Ileana. 2018. "La Innovación En Empresas Estatales Cubanas: Análisis Para Un Debate." *Economía y Desarrollo*, 166–84.
- Díaz, Marta, and Jesús García. 2019. "Digitalización y Modelos de Negocio En La Industria Editorial Española." *Journal of Technology Management & Innovation*, 63–72.
- Escolano, Tamara. 2017. "Análisis Estratégico Para La Creación de Una Empresa Consultora de RRHH." Universidad de Zaragoza.
- Fernández Llamas, Francisco Javier, and Juan Carlos Rodríguez Fernández. 2018. "La Metodología Lean Startup: Desarrollo y Aplicación Para El Emprendimiento." *EAN*, 79–95.

- Galeano, Cristina, and Paula Gaviria. 2016. "Modelos de Innovación Abierta, Una Revisión Bibliográfica Con Enfoque a Las PYME." *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, December, 19–39.
- Galindo, Gabriela. 2019. "El Design Thinking: Una Técnica Que Conquista Nuevos Mercados." *Revista de Estudios En Comunicación*, 1–19.
- García, Ana, Yordanis Zamora, Yaimí Trujillo, Juan Febles, and Idel Sánchez. 2018. "Asociación Entre Buenas Prácticas y Factores Críticos Para El Éxito En La MPS." *Revista Cubana de Ciencias Informáticas* 2, June, 89–103.
- Giancola, Daniel. 2018. "ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL PARA BRANDOLETTI Y PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA." Universidad Politécnica de Valencia.
- Gobierno Provincial, Tungurahua. 2021. "Agenda Tungurahua 2019 - 2021." 52.
- González, Jaime. 2018. "Los Grupos de Interés y Su Importancia En La Propuesta de Valor de Las Empresas." *Revistas ICE*, February.
- González, José Javier, and Lorena Álvarez. 2019. "Gestión de Conocimiento e Innovación Abierta: Hacia La Conformación de Un Modelo Teórico Relacional." *Revista Venezolana de Gerencia*, 20.
- González, Neily. 2018. "Neutrosophic Computing and Machine Learning." *Ampliación de La Técnica PESTEL al Entorno Neutrosófico Para Apoyar La Toma de Decisiones En La Gestión Empresarial*, 05, 126.
- Guerra, Edwin. 2020. "Proyecto de Factibilidad Para La Creación de Una Comercializadora de Alimentos y Accesorios Para Mascotas En La Ciudad de Quito." Universidad Politécnica Salesiana.
- Guerrero, Susana. 2018. "PROPUESTA DE UN NEGOCIO ELECTRÓNICO DEDICADO AL SUMINISTRO DE PRODUCTOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE CLINICAS VETERINARIAS Y PET SHOP EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO." UNIVERSIDAD DEL VALLE – UNIVERSIDAD DE NARIÑO.
- Gutiérrez, Frank. 2016. "Plan de Marketing Para Incrementar La Participación de Mercado de La Panadería Santa Catalina En El Centro Poblado de Miramar Trujillo 2016." Universidad Nacional de Trujillo.
- Iglesias, Patricia, Marisol Correira, and Carmen Jambrino. 2017. "RETOS EN LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS A PARTIR DE LA INNOVACIÓN ABIERTA." *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 531 – 548.

- Jiménez, Gloria, Elena Bellido, and Ángela López. 2019. "MARKETING SENSORIAL: EL CONCEPTO, SUS TÉCNICAS Y SU APLICACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA." *Vivat Academia*, September, 21–147.
- Lambin, Jean-Jacques, Carlo Gallucci, and Carlos Sicurello. 2008. *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa Del Mercado*. edited by J. M. Chacón, M. Rocha, and R. Del Bosque. México D.F: Mc Graw Hill.
- Landázuri, Luis, and Franklin Ferrer. 2016. "Innovación Como Eje Transversal de Los Modelos de Negocio En Las Organizaciones, Una Revisión Del Constructo Teórico." *Revista Escuela de Administración de Negocios* 81:129–47.
- Latorre, Cecilia, Sandra Vázquez, Ana Rodríguez, and Marta Liesa. 2021. "Design Thinking: Creatividad y Pensamiento Crítico En La Universidad." *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22–28.
- Loayza, Ingrid. 2020. *Análisis FODA de La Universidad Técnica de Machala*.
- Lopes, Cibele, Maria Melo, and Aline França de Abreu. 2018. "TURISMO COLABORATIVO Un Nuevo Modelo de Negocios En El Rubro de La Alimentación Brasileña." *Estudios y Perspectivas En Turismo* 2, 84–101.
- López, Gregorio, Ana Pertusa, and Erika Gonzalez. 2017. "Una Revisión de La Literatura Sobre Crowdsourcing." *Journal of Innovation & Knowledge*, February, 24–30.
- López, José, Adriana Alfaro, Carolina Díaz, Mauricio Villareal, and Valeria Pedraza. 2018. "Internationalization in the Mission and Vision of the Main Mexican Companies." *Dimensión Empresarial*, December, 165–81.
- Luna, Jessica. 2021. "MODELO DE NEGOCIO 'COMFYTIRE': GERENCIA DE ESTUDIO DEL PROCESO DE DESIGN THINKING." Universidad Casa Grande.
- Martín, María Flora. 2017. "ECONOMÍA COLABORATIVA Y PROTECCIÓN DEL CONSUMIDOR." *Revista de Estudios Europeos*, December, 185–203.
- Mejía, Hugo. 2018. "PLAN INTEGRADO DE MARKETING PARA UN EMPRESA DEL RUBRO INMOBILIARIO." Universidad Nacional Agraria.
- Merino, Mishelle. 2021. "ANÁLISIS DEL CUSTOMER JOURNEY DE LOS ESTUDIANTES DE UNA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE QUITO EN EL PERIODO DE AGOSTO 2019, QUE PERMITA FORTALECER EL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO COMERCIAL." UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR.

- Moreira, Wendy. 2016. "Análisis Del Comportamiento Del Consumidor de Alimentos Orgánicos, En Las Principales Cadenas de Supermercados de La Ciudad de Guayaquil." UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.
- Morena, Alexa. 2016. "Neuromarketing y Nuevas Estrategias de La Mercadotecnia: Análisis de La Eficiencia Publicitaria En La Diferenciación de Género y La Influencia Del Marketing Sensorial y Experiencial En La Decisión de Compra." UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.
- Munive, Mercedes, Nely Cecilio, and Lesly Roca. 2021. "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA ON-LINE DE ALIMENTOS Y ARTÍCULOS PARA MASCOTAS EN LIMA MODERNA." Universidad Científica del Sur.
- Ordoñez, Nicol. 2019. "MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRENDAS DE VESTIR PARA MASCOTAS." Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Ortegón, Leonardo, and Alfredo Gómez. 2016. "Gestión Del Marketing Sensorial Sobre La Experiencia Del Consumidor." *Revista de Ciencias Sociales*, 67–83.
- Ortiz, Andrea, and Nidia Yepes. 2019. "LA HUMANIZACIÓN DE LOS ANIMALES DE COMPAÑÍA Y EL DESARROLLO SOCIOAFECTIVO DE LOS ESTUDIANTES: UNA EXPERIENCIA EN EL AULA DESDE LAS CIENCIAS NATURALES." UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS.
- Ortiz Mera, Pamela. 2017. "APROVECHAMIENTO DEL DESPERDICIO DE LA CARNAZA BOVINA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN ORIENTADO A OBTENER UN NUEVO PRODUCTO. CASO AGROCUEROS S.A." Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. edited by C. Planeta and T. Clark. Barcelona: Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Padilla, Ramón, and Nahuel Oddone. 2018. "Manual Para El Fortalecimiento de Cadenas de Valor." 114.
- Palau, Stephany. 2020. "MODELO DE NEGOCIO 'CATCHUP!': GERENCIA DE ESTUDIO DEL PROCESO DE DESIGN THINKING." Universidad Casa Grande.
- Picalúa, Vivian, Karen Payares, Evaristo Navarro, and Kennedy Hurtado. 2021. "Gestión de La Experiencia de Las Unidades Principales de Internacionalización En Las Instituciones de Educación Superior." *Formación Universitaria*, April, 37–46.

- Pinto, Maria Mercedes. 2017. "Prácticas de Consumo y Estilos de Vida En Tiendas Especializadas Para Mascotas 'Pet Shops', En Hombres y Mujeres de 18-40 Años, de Nivel Socioeconómico 4 y 5 de Las Localidades de Suba y Chapinero de Bogotá." Universidad Santo Tomas.
- Plasencia, Juan, Fernando Marrero, Miriam Nicado, and Yasmany Aguilera. 2017. "Procedimiento Para La Priorización de Factores Críticos de Éxito." *DYNA*, September, 26–34.
- Primicias. 2020. "Amor Animal Impulsa Ventas e Inversiones de La Industria de Mascotas." September 20.
- Puentes, Sandra. 2017. "Modelo de Negocio Para Implementar Una Bolsa de Empleo Basada En El Teletrabajo En Santander." Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB.
- Rama, Elena, and Carlos Amiama. 2020. "VIABILITY OF THE APPLICATION OF DESIGN THINKING TECHNIQUES TO PROJECT MANAGEMENT IN THE TECHNOLOGICAL FIELD." 10.
- Ramírez, Martha, María Rodríguez, and José González. 2019. "Revisión de La Literatura Sobre El Enfoque Estratégico de Los Modelos de Negocios." *Información Tecnológica*, 177–92.
- Revista Lideres. 2019. "Servicios a La Orden de... Las Mascotas."
- Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup*. edited by G. Planeta. Barcelona: Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Rodero, María. 2018. "Tipos de Mercado: Competencia Imperfecta." Universidad de Jaén.
- Rodríguez, Francisco, and Lourdes Rodríguez. 2016. "La Experiencia de Consumo En Piura: Análisis de Los Recursos de Marketing Experiencial En Las Tiendas de Retail Moderno de Ropa y Calzado." *Revista de Comunicación*, July, 128–65.
- Rodríguez, José, Maria Alonso, Luis Andrada, and María Celemín. 2016. "La Economía Colaborativa. Una Aproximación al Turismo Colaborativo En España." *CIRIEC. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, December, 259–83.
- Rodríguez, Rocío, and María Pérez. 2017. "Modelos de Negocio En La Economía Colaborativa: Síntesis y Sugerencias." *Esic Market Economics and Business Journal*, 255–74.
- Roig, Antoni, Jordi Sánchez, and Talia Leibovitz. 2017. "MULTITUDES CREATIVAS. EL CROWDSOURCING COMO MODELO PARA LA

PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL COLECTIVA EN EL ÁMBITO CINEMATOGRAFICO.” *El Profesional de La Información*, March, 238–48.

Saltos, Juan Gabriel, Amparito Cecilia León, and Elizabeth Liliana González. 2017. “La Identidad de Marca Desde El Criterio Del Consumidor Ecuatoriano.” *Revista Publicando*, 463–79.

San Martín, Nerea, and Arturo Rodríguez. 2012. “Un Marco Conceptual Para Los Procesos de Innovación Abierta: Integración, Difusión y Cooperación En El Conocimiento.” *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, December, 83–101.

Soriano, Franklin. 2017. “Crowdsourcing: Una Alternativa Para El Emprendimiento En Las PYMES.” *Research Gate*, April.

Telégrafo. 2018. “Canes Sin Casa.” March 28.

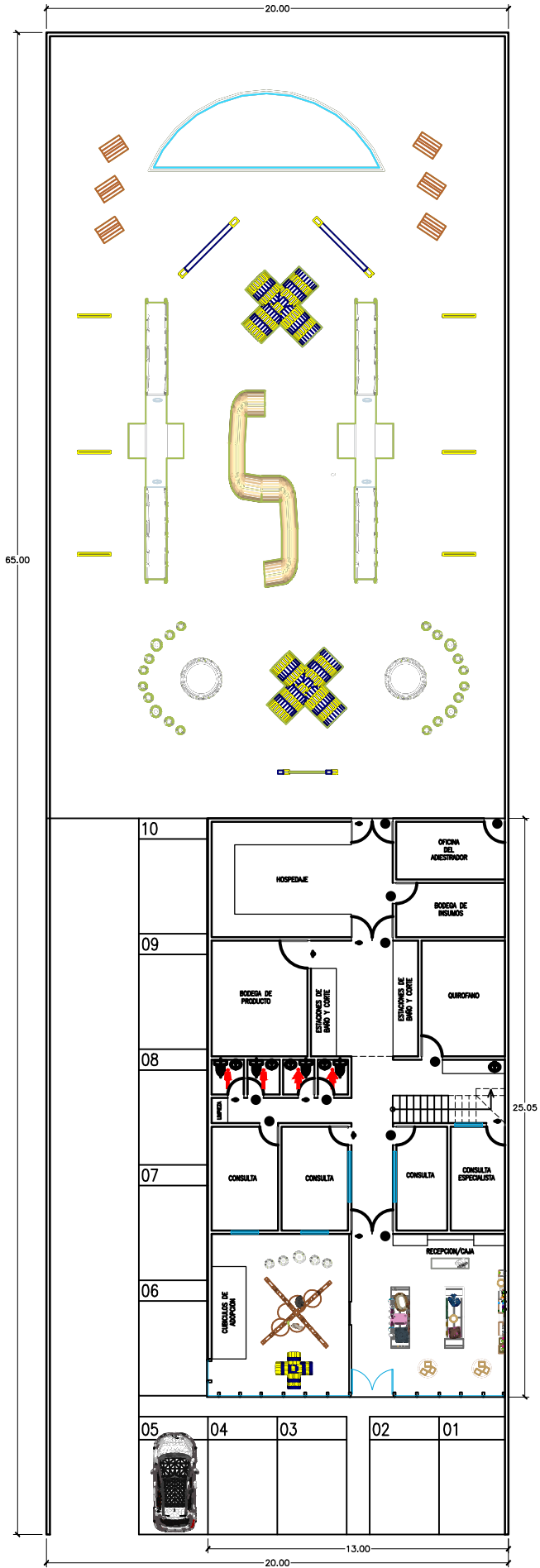
Ugarte, Víctor. 2018. “MODELO DE NEGOCIO DE GUARDERÍA PARA PERROS EN LIMA METROPOLITANA.” Universidad de Lima.

Valero, Andrea. 2020. “Customer Experience Management Como Herramienta de Mejora Continua de La Calidad Enfocada al Cliente.” UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA.

Vera, Carlos Alejandro. 2020. “ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA MARCA RADIO ESTRELLA EN REDES SOCIALES PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL.” Universidad de Guayaquil.

Villalobos Rodríguez, Gerardo, Maritza Vargas Montero, Javier Rodríguez Ramírez, and Luis Andrés Araya Castillo. 2018. “LEAN START-UP AS A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF DYNAMIC ENTREPRENEURSHIPS.” *Dimensión Empresarial*, 193–208.

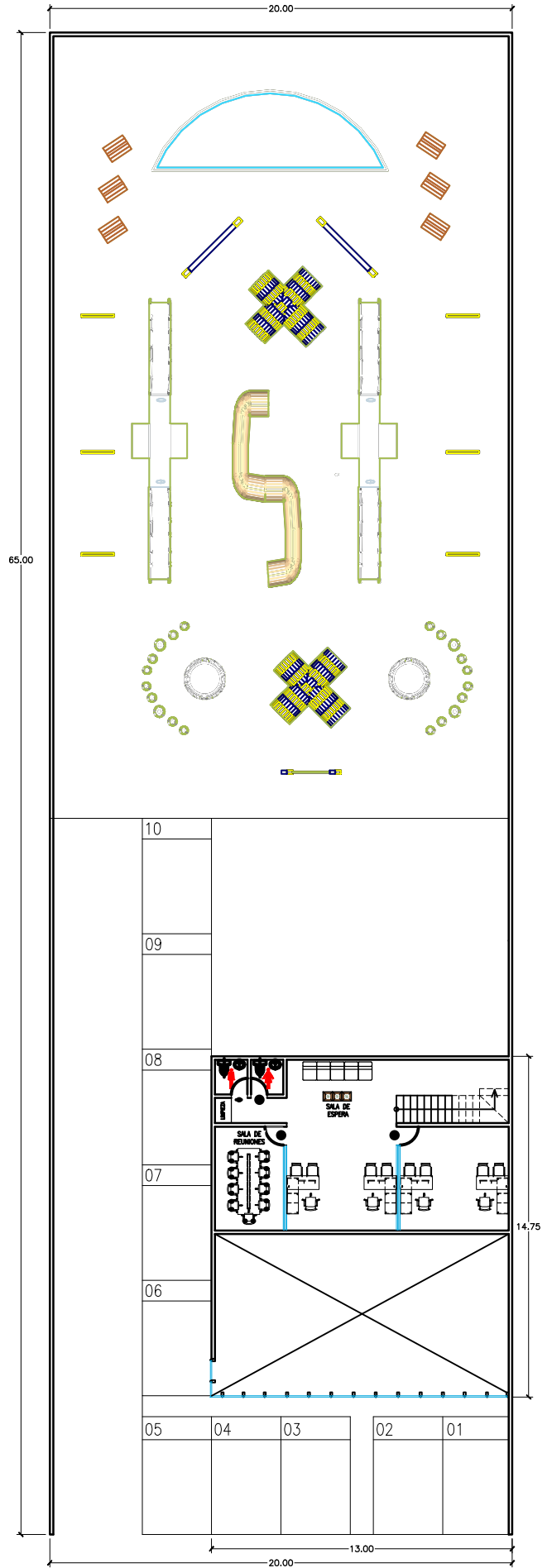
Villalta, Karla. 2021. “ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA EQUIPEINSU S. A. PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN EL SECTOR DE LA SALUD.” Universidad Católica Santiago de Guayaquil.



PLAN MASTER
PLANTA BAJA
Nv. ±0.00m

ÁREA DE TERRENO 1.300m²
ÁREA PLANTA BAJA 325.65m²

116



PLAN MASTER
PLANTA ALTA
Nv. +3.00m

ÁREA DE TERRENO 1.300m²
ÁREA PLANTA ALTA 192.75m²