

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN BAR –  
RESTAURANTE PET FRIENDLY BAJO EL MODELO DE NEGOCIO  
INTERNACIONAL FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA CIUDAD QUITO –  
ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2019-2028. CASO “VILLAGUAU”**

**GISELA NICOLE PICO ROMO**

**OCTUBRE, 2019  
QUITO – ECUADOR**

## **DEDICATORIA**

*A mi madre, quien me ha enseñado que las metas se logran cuando hay perseverancia y que todo esfuerzo tiene una recompensa.*

*A mi familia, quienes me apoyaron y estuvieron pendientes durante la culminación de esta etapa.*

*A mi perrita Linda, quien fue mi inspiración y mi compañía durante el desarrollo de la disertación.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Primero a Dios, por haberme dado la fuerza y la sabiduría durante las etapas de mi vida personal y profesional.*

*A mi madre que con su amor y comprensión supo guiarme por el camino correcto en base a los valores de responsabilidad, transparencia y compromiso que me ha enseñado desde pequeña.*

*Gracias por haber empeñado tanto esfuerzo para que me pueda formar profesionalmente y por ser mi motor de vida cada día. Te amo con todo mi corazón.*

*A mis fieles amigas de universidad, Gabriela, Jazmín y Angie, que con su carisma y apoyo incondicional han logrado motivarme para ser mejor a diario. Gracias por todas las anécdotas de universidad, las risas, las noches de desvelo por hacer trabajos a último momento y, sobre todo, por aconsejarme siempre.*

*Finalmente a mi director de tesis, Jorge Mora, quien me ha direccionado durante el desarrollo de esta investigación y, a mis profesores, por su paciencia al impartir su conocimiento a lo largo de la carrera.*

## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>TEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>RESÚMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>III.</b>	<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>IV.</b>	<b>ASTRATTO.....</b>	<b>3</b>
<b>V.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>CAPÍTULO 1: INFLUENCIA DE LA FILOSOFÍA PET FRIENDLY.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.</b>	<b>Inicios de la tendencia pet friendly.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.1</b>	Reseña histórica de la domesticación animal.....	11
<b>1.1.2</b>	Beneficios de la presencia de un animal de compañía.....	13
<b>1.1.3</b>	Origen del término pet friendly.....	14
<b>1.2</b>	<b>Perspectivas globales de la tendencia pet friendly como filosofía.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1</b>	Panorama global de la tenencia de mascotas y su industria.....	16
<b>1.2.2</b>	Potencialidad financiera del mercado mundial de mascotas.....	18
<b>1.2.3</b>	Establecimientos pet friendly.....	20
<b>1.2.4</b>	Legislación internacional: Marco europeo sobre la tenencia de animales de compañía.....	21
<b>1.3</b>	<b>Inclusión de los animales de compañía en el Ecuador.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3.1</b>	Millennials como precursores de filosofía pet friendly en la cultura ecuatoriana.....	23
<b>1.3.2</b>	Legislación nacional y municipal para la tenencia de animales de compañía y la implementación de un negocio pet friendly.....	25
<b>1.3.3</b>	Campañas nacionales en contra del abandono y maltrato animal.....	28
<b>2.</b>	<b>CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO Y APLICACIÓN DEL MODELO INTERNACIONAL DE NEGOCIOS ORIENTADO AL MARKETING RELACIONAL “FIDELIZACIÓN DE CLIENTES”.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1</b>	<b>Análisis situacional de los restaurantes pet friendly en Quito.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2</b>	<b>Generalidades del marketing.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3</b>	<b>¿Qué es la fidelización de clientes?.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.1</b>	Ventajas del marketing relacional.....	37
<b>2.3.2</b>	La lealtad como componente esencial para la fidelización.....	38
<b>2.3.3</b>	Estrategia de fidelización de clientes en el restaurante español <i>El Secreto del Soto</i> .....	39

<b>2.4</b>	<b>Aplicación del plan de marketing para la fidelización de clientes en el bar-restaurant <i>Villaguau</i>.....</b>	<b>41</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Primera fase: Identificación.....</b>	<b>41</b>
2.4.1.1	Establecimiento de objetivos.....	41
2.4.1.2	Segmentación de la población.....	43
<b>2.4.2</b>	<b>Segunda fase: Definición.....</b>	<b>46</b>
2.4.2.1	Diseño del plan estratégico para fidelizar clientes.....	47
2.4.2.1.1	Programa marketing One to One orientado al servicio.....	48
2.4.2.1.2	Programa de promociones y beneficios por frecuencia.....	49
2.4.2.1.3	Programa de eventos para recaudación de fondos en base a la estrategia “Storytelling”.....	50
2.4.2.1.4	Programa de incentivos para el personal.....	51
<b>2.4.3</b>	<b>Tercera fase: Comunicación.....</b>	<b>51</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Cuarta fase: Financiamiento.....</b>	<b>54</b>
<b>2.4.5</b>	<b>Quinta fase: Monitoreo y evaluación.....</b>	<b>54</b>
<b>2.5</b>	<b>Análisis FODA.....</b>	<b>55</b>
<b>2.6</b>	<b>Análisis de la competencia en base a las 5 fuerzas de Porter.....</b>	<b>56</b>
<b>3.</b>	<b>CAPÍTULO 3: PLAN DE NEGOCIOS.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1</b>	<b>Determinación del proyecto.....</b>	<b>61</b>
3.1.1	Características del negocio, logo y slogan.....	61
3.1.2	Organigrama y flujograma.....	64
3.1.3	Utilización de recursos primarios.....	65
3.1.4	Dieta BARF.....	66
<b>3.2</b>	<b>Inversiones y financiamiento.....</b>	<b>68</b>
3.2.1	Inversión total.....	68
3.2.2	Activos fijos.....	68
3.2.2.1	Terreno y construcciones.....	68
3.2.2.2	Maquinaria y equipos.....	69
3.2.2.3	Implementos.....	70
3.2.2.4	Muebles y enseres.....	71
3.2.3	Activos diferidos.....	72
3.2.4	Estado de situación financiera.....	73
3.2.5	Capital de trabajo.....	73
3.2.6	Proyección de costos.....	74
3.2.7	Proyección de ingresos.....	74
<b>3.3</b>	<b>Viabilidad económica.....</b>	<b>75</b>
3.3.1	Estructura de financiamiento.....	76

<b>3.3.2</b>	Punto de equilibrio.....	76
<b>3.3.3</b>	Indicadores financieros.....	78
3.3.3.1	VAN y TIR.....	78
<b>3.3.4</b>	Recuperación de capital.....	78
<b>3.4</b>	<b>Responsabilidad animal, ambiental y social.....</b>	<b>79</b>
<b>VI.</b>	<b>ANÁLISIS.....</b>	<b>81</b>
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>84</b>
<b>VIII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>IX.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>88</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	
Restaurantes y/o cafeterías pet friendly en Quito – 2018.....	33
<b>Tabla 2</b>	
Selección de Zonas Metropolitanas de Quito.....	44
<b>Tabla 3</b>	
Análisis FODA del bar – restaurante Villaguau.....	55
<b>Tabla 4</b>	
Distribución del local de arriendo para la implementación del bar – restaurante Villaguau.....	69
<b>Tabla 5</b>	
Maquinaria y Equipo.....	70
<b>Tabla 6</b>	
Equipo de Computación.....	70
<b>Tabla 7</b>	
Implementos.....	71
<b>Tabla 8</b>	
Muebles y enseres para el bar – restaurante Villaguau.....	72
<b>Tabla 9</b>	
Activos diferidos.....	73
<b>Tabla 10</b>	
Otros activos.....	73
<b>Tabla 11</b>	
Precio de venta unitario ponderado y cantidad de producción.....	75
<b>Tabla 12</b>	
Fecha del Punto de Equilibrio.....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### **Gráfico 1**

Porcentaje de distribución de tenencia de mascotas y número total por región en el 2016.....17

### **Gráfico 2**

Desempeño histórico vs pronóstico de la industria mundial de mascotas por región desde el 2016 al 2021.....19

### **Gráfico 3**

Pregunta 9: Relevancia de la aplicación de un programa de fidelización de clientes.....47

### **Gráfico 4**

Pregunta 10: Tipos de programa de fidelización.....47

### **Gráfico 5**

Pregunta 11: Medios de comunicación preferidos por la población objetivo.....52

## ÍNDICE DE ANEXOS

### **Anexo 1**

Países y regiones cubiertas en el estudio estadístico de Euromonitor Internacional en el 2016.....96

### **Anexo 2**

Porcentaje de tenencia de mascotas según especie por país en el 2016.....97

### **Anexo 3**

Porcentaje de representatividad de las actividades de los establecimientos del sector de alimentos y bebidas en Ecuador.....97

### **Anexo 4**

Categorías de percepción del cliente sobre el producto o servicio según su nivel de satisfacción.....98

### **Anexo 5**

Fases para el diseño de un plan de marketing orientado a la fidelización de clientes.....98

### **Anexo 6**

Encuesta piloto.....99

### **Anexo 7**

Criterios principales de segmentación (Preguntas 1, 2, 3 y 4).....99

### **Anexo 8**

Criterios para la creación de la oferta gastronómica de Villaguau (Preguntas 5, 6, 7 y 8).....100

### **Anexo 9**

Menú de las mascotas del restaurante El Secreto del Soto.....101

### **Anexo 10**

Presupuesto anual para los programas de marketing orientados a la fidelización de clientes.....102

### **Anexo 11**

Logotipo del bar – restaurante Villaguau.....102

<b>Anexo 12</b>	
Organigrama funcional del bar- restaurante Villaguau.....	103
<b>Anexo 13</b>	
Función de cargos laborales y sueldos.....	104
<b>Anexo 14</b>	
Rol de pagos del primer año.....	105
<b>Anexo 15</b>	
Flujograma de actividades en el bar – restaurante Villaguau.....	106
<b>Anexo 16</b>	
Menús BARF del negocio Wild Barf (proveedor).....	107
<b>Anexo 17</b>	
Costos anuales de materia prima.....	108
<b>Anexo 18</b>	
Local comercial para el bar – restaurante Villaguau .....	109
<b>Anexo 19</b>	
Balance general.....	110
<b>Anexo 20</b>	
Total anual de los costos de producción.....	111
<b>Anexo 21</b>	
Capital de trabajo.....	111
<b>Anexo 22</b>	
Proyección de costos y gastos.....	112
<b>Anexo 23</b>	
Proyección anual de ingresos a 10 años del bar – restaurante Villaguau por precio de venta.....	113
<b>Anexo 24</b>	
Estructura de financiamiento.....	113

<b>Anexo 25</b>	
Simulador de crédito comercial Pymes en la CFN.....	114
<b>Anexo 26</b>	
Costos fijos y variables.....	114
<b>Anexo 27</b>	
Rubros para el cálculo del punto de equilibrio del bar – restaurante Villaguau.....	115
<b>Anexo 28</b>	
Resumen de indicadores financieros: VAN y TIR y decisión de inversión.....	115
<b>Anexo 29</b>	
Análisis financiero a 10 años del bar – restaurante Villaguau.....	116

## **I. TEMA**

### **ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN BAR - RESTAURANTE PET FRIENDLY BAJO EL MODELO DE NEGOCIO INTERNACIONAL FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA CIUDAD QUITO – ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2019-2028. CASO “VILLAGUAU”**

## **II. RESÚMEN**

La tendencia pet friendly se ha originado en Europa a partir de la inclusión de los animales de compañía en el entorno social, al ser considerados como miembros integrales de la familia. Entonces, empresas europeas, norteamericanas y latinoamericanas, lideradas por la generación de los Millennials, han decidido adoptar esta tendencia como filosofía, pues al permitir el ingreso de mascotas a los establecimientos y ofertar productos o servicios que los beneficie, obtienen un mayor nivel de competitividad en la industria y preferencia por los consumidores. La disertación de grado analiza la pre factibilidad de la implementación de un bar-restaurant pet friendly en Quito, bajo el modelo de negocio internacional orientado al marketing “fidelización de clientes”, el mismo que se ha constituido como una herramienta clave de éxito implementada en el restaurante español pet friendly llamado El Secreto del Soto. Éste promueve una iniciativa para el fortalecimiento del vínculo afectivo entre futuros clientes y sus mascotas con el fin evitar posibles abandonos que a diario se suscitan en la capital y, por ende, reducir el índice de perros y gatos callejeros. El proyecto se fundamenta en la Teoría de la Ventaja Competitiva por Diferenciación de Michael Porter, la cual delimita la sustentabilidad de un negocio a partir del valor agregado auténtico de su oferta y, la teoría de la Responsabilidad Social Empresarial, orientada a la creación de una cultura organizacional que se enfoca en el desarrollo profesional de los trabajadores y la generación de nuevas oportunidades laborales.

**Palabras Clave:** Tendencia pet friendly, Teoría de la Ventaja Competitiva por Diferenciación, Responsabilidad Social Empresarial, bar – restaurante Villaguau, Fidelización de Clientes.

### **III. ABSTRACT**

The pet friendly trend has been originated in Europe from the inclusion of companion animals in the social environment, upon being considered as integral members of a family. Then, European, North American and Latin American companies, led by the generation of Millennials, have decided to adopt this trend as a philosophy, thus by allowing the entry of pets to establishments and offer products or services in their benefit, they obtain a higher level of competitiveness in the industry and preference of consumers. The dissertation examines the feasibility in the implementation of a pet-friendly bar-restaurant in Quito, under the international business model aimed at customer loyalty marketing, which has been a key success tool implemented in the pet Friendly Spanish restaurant called El Secreto del Soto. It is shown as an initiative to strengthen the affective bond between future clients and their pets in order to avoid possible abandonments that occur daily in the capital and, therefore, reduce the rate of stray dogs and cats. The project is based on the Theory of Competitive Advantage for Differentiation by Michael Porter, which defines the sustainability of a business based on the authentic added value of its offer and, the theory of Corporate Social Responsibility, aimed at the creation of an organizational culture that focuses on the professional development of workers and the generation of job opportunities.

**Keywords:** Pet friendly trend, Theory of the Competitive Advantage for Differentiation, Corporate Social Responsibility, bar - restaurant Villaguau, Customer Loyalty.

#### IV. ASTRATTO

La tendenza del pet friendly è nata in Europa dall'inclusione degli animali da compagnia nell'ambiente sociale, da considerare come membri integranti di una famiglia. Quindi, aziende europee, nordamericane e latino-americane, guidati dalla generazione dei Millennial, hanno deciso di adottare questa tendenza come filosofia, perché consentendo agli animali domestici di entrare negli stabilimenti e offrire prodotti o servizi che li favoriscono, ottengono un maggiore livello di competitività nel settore e preferenza per i consumatori. La tesi analizza la pre-fattibilità dell'implementazione di un bar-ristorante pet-friendly a Quito, sotto il modello di affari internazionali rivolto al marketing della fidelizzazione dei clienti, che è stato uno strumento di successo chiave implementato nel ristorante spagnolo pet friendly chiamato El Secreto del Soto. È indicato come un'iniziativa per rafforzare il legame affettivo tra i futuri clienti e i loro animali domestici al fine di evitare possibili abbandoni che si verificano quotidianamente nella capitale e, quindi, ridurre il tasso di cani e gatti randagi. Il progetto si basa sulla Teoria Del Vantaggio Competitivo per Differenziazione di Michael Porter, che definisce la sostenibilità di un'azienda basata sull'autentico valore aggiunto della sua offerta e, la Teoria della Responsabilità Sociale Imprenditoriale, orientato alla creazione di una cultura organizzativa che si concentra sullo sviluppo professionale dei lavoratori e sulla generazione di opportunità di lavoro.

**Tendenza pet friendly**, Teoria Del Vantaggio Competitivo per Differenziazione, Teoria della Responsabilità Sociale Imprenditoriale, bar – ristorante Villaguau, Fidelizzazione dei Clienti.

## V. INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, las tendencias juegan un papel crucial al momento de generar nuevos hábitos de consumo para potenciar un determinado sector económico, las cuales son impartidas por nuevas generaciones, responsables en crear innovadoras oportunidades de negocio que aperturen mercados, basados en el establecimiento de productos y servicios que aporten un valor agregado auténtico y garanticen su nivel de competitividad. La tendencia *pet friendly* fue originada por la era de los *Millennials*, personas nacidas entre 1980 y 2000, la cual se refiere al proceso de aceptación e inclusión de los animales de compañía en la sociedad, al considerarlos como un miembro permanente de la familia.

Los perros son los animales preferidos como mascotas, dado el hecho que poseen la capacidad de generar un vínculo emocional y afectivo con sus dueños. Se estima que existen alrededor de 1,8 a 2 mil millones de millennials en el mundo, cifra que representa el 30% de la población global. En cuanto a Latinoamérica respecta, se calcula que el 30% de los habitantes pertenecen a esta generación y, solo en Ecuador, representan el 23,2% de la población total (Gavilanes, 2016, p. 1). Asimismo, se estima que el 57% de los millennials adoptan un animal de compañía como sustitutos a la procreación de hijos, debido que estos últimos significan un impedimento para su realización profesional y demandan mayor responsabilidad (Azinovic, 2016, p. 1)

En este sentido, desde los inicios del siglo XXI, la industria de las mascotas se ha catalogado como una de las que genera un mayor impacto en la economía a nivel global, al facturar alrededor de 100 mil millones de dólares al año, cifra que supera por primera vez el record mundial de la historia. Esto se debe a que los individuos no escatiman dinero cuando se trata del bienestar y cuidado de su mascota, por ende, se considera como un mercado que posee

alto nivel de demanda, el cual proyecta un crecimiento billonario y una rentabilidad sostenible a largo plazo. Los negocios que han obtenido éxito al implementar políticas pet friendly varían entre peluquerías, restaurantes, supermercados, cines, entre otros; mientras que otros deben tratar de modificar su oferta y sus estrategias de marketing orientados a los gustos y preferencias de los clientes con el fin de evitar ser absorbidos por la competencia.

El éxito de estos establecimientos se debe a la ruptura de esquemas tradicionales, los cuales alegan que los perros y los gatos deben ser tratados como animales destinados a servir al hombre, sin embargo, a partir de su domesticación, la sociedad moderna prefieren compartir experiencias con seres de estas especies que con los demás seres humanos, pues este tipo de relaciones son amenazantes en menor grado para su desarrollo personal e incluso profesional.

Asimismo, estos negocios son, por lo general, implementados por millennials que no solo se enfocan en el beneficio tangible a obtener, sino basan sus actividades en establecer buenas prácticas de responsabilidad social empresarial enfocadas a concientizar a la población sobre una problemática en especial. Empresas multinacionales lideradas por jóvenes como Purina de Nestlé están creando, de manera periódica, campañas internacionales que informan sobre la tenencia responsable de mascotas con el objetivo de disminuir el maltrato y abandono animal. En España, restaurantes animalistas como El Secreto del Soto promueven iniciativas de adopción de perros y gatos callejeros y destinan un cierto porcentaje de sus ganancias como donación monetaria para las fundaciones dedicadas a su rescate.

Según censos anuales elaborados por el INEC en el 2018, se estima que en el Distrito Metropolitano de Quito, capital del Ecuador, la cifra de perros callejeros se sitúa en 300.000 y, del mismo modo, se calcula que la cifra de los gatos abandonados triplica este valor. Los animales callejeros son portadores de enfermedades infecciosas que pueden contaminar el medio

ambiente a través de sus desechos tóxicos y causar problemas de salud pública (Castellanos, 2018, p. 1). Es por ello que se debe instruir a la población sobre los cuidados que un animal de compañía debe de obtener a diario y sobre sus derechos que tienen que ser respetados como todo ser vivo.

A partir del planteamiento de la problemática, el objetivo general de esta investigación se enfoca en la elaboración de un proyecto de prefactibilidad para la implementación de un bar – restaurante pet friendly llamado “Villaguau” en el valle de Cumbayá del Distrito Metropolitano de Quito – Ecuador en base al modelo de negocio internacional fidelización del cliente durante el período 2019 – 2028. Asimismo, se plantean tres objetivos principales que son: Describir la filosofía global pet friendly como una tendencia inclusiva para el Ecuador, el mismo que se verificará su cumplimiento durante el desarrollo del capítulo uno; Realizar un estudio de mercado sobre la implementación de un bar-restaurante pet friendly en Quito en base al modelo de negocio internacional fidelización de clientes para garantizar su sostenibilidad, el cual estará alineado con la redacción del capítulo dos; y, en el capítulo tres, se desarrollará el plan de negocios, en los términos que garanticen la sustentabilidad y rentabilidad del emprendimiento.

Para el desarrollo de la disertación, se seleccionaron dos principales teorías que son: teoría de la ventaja competitiva por diferenciación propuesta por Michael Porter y la teoría de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para PYMES.

La primera parte de la premisa que un producto o servicio se diferencia de otros cuando oferta un valor agregado único en el sector industrial, el cual resultaría complejo y costoso imitarlo por parte de la competencia, por ende, se obtiene preferencia por parte de los consumidores y un fuerte posicionamiento dentro del mercado. Una empresa, para lograr ser

competitiva, necesita destinar acciones que le permitan conocer los factores externos e internos que benefician o perjudican su funcionamiento en el largo plazo.

En este sentido, los negocios deben estudiar las estrategias de la competencia de manera periódica para modificar sus productos y servicios con el objetivo de mejorar su calidad y la reputación de la compañía a través del tiempo. Para ello, es necesario el uso de estrategias de innovación y tecnología, para generar una cadena de valor que facilite el proceso de identificación de gustos y preferencias de los consumidores con el fin de satisfacerlos al superar sus expectativas.

La segunda teoría (RSE) se concentra en el establecimiento de políticas sociales, animales y/o ambientales que favorezcan el desempeño de la empresa en la industria. Las PYMES son consideradas como emprendimientos que impactan de manera positiva al PIB de un sector productivo y, por ende, ayudan al dinamismo de la economía de un país. Por lo general, estas empresas son las que generan nuevas oportunidades laborales bajo parámetros de respeto, justicia e igualdad social.

Se desarrolla mediante 5 principios que son: Cumplimiento legislativo, que se refiere a la formalidad de sus operaciones en el mercado; Comportamiento ético en base a las normas internas en función de la integridad y la honestidad; Respeto de prioridades por el grupo de interés que se refiere a la participación activa de todos los integrantes de una compañía para la posterior toma de decisiones; Rendición de cuentas, que corresponde al informe de los resultados obtenidos a partir de las actividades y, Transparencia, que facilita el acceso de la información a los miembros internos.

Al implementar buenas prácticas de responsabilidad social, una compañía está obteniendo una ventaja competitiva por diferenciación automática que le permitirán obtener beneficios tangibles, en términos monetarios, e intangibles, que corresponden al establecimiento de una óptima reputación en el mercado.

Entonces, el primer capítulo se basa en describir una breve reseña histórica del proceso de domesticación, de los perros en específico, la cual permitirá comprender la transición cultural, tradicional a moderna, al incluir a los animales de compañía en las actividades diarias del ser humano. De igual manera se explicará los beneficios físicos y psicológicos que genera el establecimiento de un vínculo afectivo entre humano – animal, a partir de la presencia de la oxitocina, la hormona del amor.

En este sentido, se delimitará la manera en la cual la tendencia pet friendly potencia la industria de las mascotas a nivel global y su influencia para que los nuevos emprendimientos ecuatorianos del sector de alimentos y bebidas puedan desarrollar una ventaja competitiva por diferenciación mediante la oferta de productos o servicios únicos y preferidos en el mercado. De igual manera, se pretenderá dar a conocer las leyes nacionales ecuatorianas e internacionales vigentes que amparan los derechos de los animales y establecen sanciones para actos de maltrato o crueldad. El abandono de mascotas es un problema que se percibe a diario en Quito, por ello, a través de campañas se busca reducir el índice de animales callejeros de manera eficiente.

El segundo capítulo se enfocará en dar a conocer el análisis situacional de los restaurantes pet friendly en Quito, a partir del estudio del sector económico de alimentos y bebidas y su porcentaje de representación en el PIB ecuatoriano. Se estima que el 36% de los emprendimientos en la ciudad de Quito pertenecen a dicho sector productivo, por lo tanto, influyen de manera positiva en la apertura de nuevas plazas de empleo basadas en los principios

de la RSE. Asimismo, se contextualizará el modelo de negocio orientado al marketing relacional fidelización de clientes, el cual aplica en el funcionamiento del restaurante español El Secreto del Soto y que ha sido una herramienta para adquirir su éxito.

A partir de ello, se importarán y se aplicarán las estrategias de marketing de dicho establecimiento en el proyecto de investigación con el fin de garantizar un posicionamiento sólido en el mercado al ser preferido por los consumidores. Además, se realizará un estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores en base a una encuesta y, de igual manera, sobre las oportunidades de negocio y los riesgos a los cuales el emprendimiento se enfrentará en la industria en base al análisis FODA y se examinará su nivel de competitividad en función de las cinco fuerzas de Porter.

En el tercer capítulo se analizará la viabilidad financiera del proyecto a partir de la estimación del monto total de inversión, costos y gastos en los rubros de activos, capital de operación, gastos en bienes o recursos indispensables para equipar el negocio y para la elaboración de la oferta gastronómica. Se realizará una proyección a 10 años, la cual determinará el porcentaje de utilidad en base a los ingresos anuales por ventas. También se tomará en cuenta los indicadores financieros VAN, TIR y punto de equilibrio para verificar la sustentabilidad del emprendimiento a largo plazo, así como también su responsabilidad social, animal y ambiental, con las cuales se fundamenta la misión y visión.

La metodología que se empleará para el desarrollo de la disertación es mixta, cualitativa y cuantitativa, aplicada de tipo exploratoria, diagnóstica y descriptiva. Se ha seleccionado el tipo de investigación exploratoria con el objetivo de abordar la filosofía pet friendly como tendencia mundial, tema que no se ha tratado con anterioridad en ningún trabajo de investigación de la Escuela de LEAI, dado el hecho que ésta es nueva en el Ecuador y, por ello, que se necesitará de

la recolección de datos base para poder adaptar el pre proyecto de una manera factible en la cultura (Cazau, 2006, pp. 26- 30).

Será también de tipo diagnóstica porque tiene como propósito concientizar a la población sobre la tenencia responsable de un animal y la importancia de poder brindar otra oportunidad de vida a los animales que han sido rescatados de constante sufrimiento. De esta manera, se busca reducir número de perros y gatos callejeros en Quito y lograr que los habitantes adquieran una mentalidad inclusiva. Asimismo, es de tipo descriptiva porque se busca evaluar la influencia que los animales de compañía pueden causar en sus cuidadores al poseer una relación sólida y analizar los efectos positivos al adaptar la filosofía pet friendly en la cultura ecuatoriana.

Para la redacción de los capítulos, se recopilará la información a través de fuentes variadas que corresponden a publicaciones académicas, revistas electrónicas, periódicos nacionales e internacionales, estudios estadísticos y artículos de páginas web de sitios oficiales. También, se precisará el uso de libros impresos para la investigación de las teorías base mencionadas y los fundamentos teóricos / prácticos del modelo de negocio internacional fidelización de cliente.

En cuanto a su relevancia, este proyecto de inversión aporta de forma significativa en la carrera Multilingüe de Negocios y Relaciones Internacionales, debido que muestra como un modelo de negocio implementado en Europa puede ser adaptado al Ecuador con el fin de concientizar a la población sobre la tenencia responsable de los animales de compañía y, al mismo tiempo, brindar un servicio de calidad para satisfacer los requerimientos de los consumidores. En síntesis se busca insertar la tendencia mundial pet friendly en la cultura ecuatoriana para incentivar la inclusión animal y fortalecer vínculos emocionales entre humano - animal como prioridad.

## **CAPÍTULO I**

### **INFLUENCIA DE LA FILOSOFÍA PET FRIENDLY**

El capítulo uno se enfoca en describir el proceso de la inserción de mascotas en la sociedad como una transición cultural, concentrada en la creación de un vínculo afectivo humano-animal y su posterior inclusión como miembros de la familia. Asimismo, se explican los impactos positivos de la tenencia de un perro o un gato en el hogar en base a la reseña histórica de su domesticación. Se contextualiza la filosofía pet friendly como tendencia mundial moderna y su influencia para la adquisición de una ventaja competitiva por diferenciación, teoría propuesta por Michael Porter, en emprendimientos en auge del Ecuador, con el objetivo de concientizar a la población sobre la tenencia responsable de los animales de compañía y dar a conocer la problemática del alto índice de animales callejeros en el Distrito Metropolitano de Quito.

#### **1.1 Inicios de la tendencia pet friendly**

En este primer subcapítulo, es determinante conocer el origen de la tendencia pet friendly a partir del proceso histórico de domesticación animal, el cual modificó el pensamiento del ser humano para lograr la aceptación de los animales de compañía. Se establece que los perros y los gatos se prototipan como las mascotas preferidas, sin embargo, los perros son la especie que posee una mayor ventaja al momento de establecer un vínculo emocional con el individuo. En base a ello, se explicarán los múltiples beneficios de la tenencia de un animal de compañía y el origen del término pet friendly.

##### **1.1.1 Reseña histórica de la domesticación animal**

La zoología, ciencia que estudia a los animales, identificó al perro como el animal que dio inicio al proceso de domesticación a través de la historia. Ésta se refiere a la modificación

natural de la *estructura genética* y el comportamiento de un animal salvaje, a consecuencia de la convivencia con el ser humano. (COLVEMA, 2015, pp. 1-3).

El origen geográfico y temporal del perro aún no se ha podido comprobar con certeza, sin embargo, los primeros fósiles de la especie *canis familiaris* fueron encontrados en los alrededores del continente europeo y en Siberia entre 15,000 a 36,000 años atrás. A partir de ello, varios etólogos y científicos discutían sobre el antepasado del perro durante los años 80. En 1997, según un artículo de la revista SCIENCE, se confirma que los perros son *monofiléticos*<sup>1</sup> de los lobos, debido que comparten una similitud en su genética del 99,8%, descartando su parecido con zorros o coyotes de la antigua era (COLVEMA, 2015, pp. 1-3).

Según investigaciones de antropólogos modernos denominados como “co-evolucionarios”, la primera interacción humano – animal fue desencadenada por los lobos de forma natural como estrategia de adaptación. Uno de ellos, Darcy Morey, afirma que estos animales merodeaban en manada cerca de las aldeas con el fin de alimentarse de los restos de comida que los humanos desechaban, como consecuencia, persiguieron a las tribus durante sus viajes, adoptando un comportamiento oportunista (Callahan, 1997, p.1)

A partir de ello, el escritor Stephen Budiansky argumenta que la domesticación no fue un proceso invasivo a la vida salvaje, sino que ambas especies generaron un consentimiento voluntario mutuo debido a los beneficios manifestados: los lobos serían alimentados a diario y, a cambio, los aldeanos estarían protegidos de amenazas externas, por ende, crearon un vínculo al deshacerse de sus mecanismos de defensa, lo cual fue denominado como “contrato animal” (Palmer, 1997, pp. 413 - 414).

---

<sup>1</sup> Una especie se constituye como la única y exclusiva antecesora de otra.

Los perros y los gatos son los únicos animales que han experimentado la domesticación de manera voluntaria, y por ende, son llamados animales de compañía, a diferencia de las otras especies como cerdos, vacas, caballos, entre otros que son identificados como animales domesticados a raíz de la manipulación humana, es por ello que son denominados como animales domésticos útiles (Wolf, 2001, pp. 1-3).

### **1.1.2 Beneficios de la presencia de un animal de compañía**

Está comprobado, mediante estudios científicos, que el vínculo humano – animal inicia con la presencia de la oxitocina, una hormona liberada por la glándula suprarrenal que se encarga de la producción de felicidad y placer al momento de la interacción por contacto visual o físico (Díaz y López, 2017, p. 81). En base a un estudio realizado en la Universidad de Lincoln en el Reino Unido, se ha comprobado que los perros son preferidos como mascotas por las familias pues tienden a ser dependientes de sus propietarios para adaptarse a la sociedad al generar un apego emocional (Fundación Affinity, 2018, p. 1); mientras que los gatos son concebidos como animales independientes que gozan de la soledad, ideales para personas que no poseen suficiente tiempo para sus cuidados (Allen, 2015, p. 1).

La oxitocina también contribuye al equilibrio del nivel de cortisol, un glucocorticoide secretado en respuesta a situaciones de continuo estrés. Las principales funciones de este último son: regular los niveles de azúcar en la sangre y metabolizar las proteínas y las grasas para la producción de energía. El nivel normal de cortisol para que el cuerpo pueda prepararse para combatir estímulos amenazantes de tensión varía entre 4 a 11 ug/DL (microgramos por decilitro) (Hernández et.al., 2016, p. 154), sin embargo, cuando supera dicho rango puede causar extrema ansiedad, aumento de la presión arterial, almacenamiento de grasa y problemas psicológicos o emocionales a corto y largo plazo (National Institutes of Health, 2018, p. 1).

Según investigaciones científicas, se identifican cuatro áreas principales en las cuales las mascotas pueden mejorar la vida humana, como: fines terapéuticos, psicológicos, psicosociales y fisiológicos. Está comprobado que los niños que poseen una o varias mascotas en casa tienden a desenvolverse de mejor manera en la sociedad y muestran mayor seguridad de sí mismos con respecto de los que no los tienen (Gómez et al., 2007, p. 379).

Del mismo modo, a partir de los resultados obtenidos de un estudio realizado por los autores Beck y Katcher a 92 pacientes de un hospital de cardiología en Estados Unidos, se evidenció que 53 de ellos tenían en casa al menos una mascota y solo 3 personas habían muerto; en cuanto a las 39 personas restantes que no contaban con la compañía de un animal de compañía, 11 habían fallecido. Con esto se deduce que mientras mayor sea la convivencia con animales, mayor será el grado de bienestar tanto del animal como del ser humano, prolongando así la esperanza de vida (Beck y Katcher, 1983, p. 42).

Asimismo, las mascotas también influyen en el mejoramiento del rendimiento laboral de sus amos. En base a un estudio realizado por el hospital veterinario Banfield a 1,200 empleados, se evidenció que el 95% de éstos estaban de acuerdo en que convivir con sus mascotas en la oficina es una terapia y mejora su concentración en cuanto al cumplimiento de objetivos laborales (Zimmerman, 2016, p. 1).

### **1.1.3 Origen del término pet friendly**

Durante la época medieval, desde el siglo XIII hasta el XV, Europa se convirtió el primer continente en donde solo las personas de la realeza o nobleza tenían el derecho de poseer un perro o un gato. Hasta ese momento, estos animales aún no eran adoptados por motivos de compañía, sino como demostración de su status social, pues eran vistos como objetos de lujo.

Desde el siglo XVII, la sociedad inició a incluirlos en su cultura, pero no podían relacionarse con ellos pues, según sus creencias, era un acto inmoral que iba en contra de las leyes de la naturaleza (Pedigree, 2018, p. 1).

Se los denominó en primera instancia como mascotas, término proveniente del idioma francés, que se refiere a animales que pueden adaptarse al mismo entorno del de los seres humanos, sin embargo, solo se los consideraba aptos para ayudar en alguna labor que los beneficiara. Desde el inicio del siglo XXI, se ha acogido el término “animal de compañía” para definirlos, puesto que, no se los veía más como animales para el trabajo o de lujo, sino como seres que su única labor sería acompañar a los individuos en su diario vivir. Hasta la fecha, ambos términos se han considerado adecuados para referirse a estos animales.

El término pet friendly se refiere a que los animales de compañía, son bienvenidos en lugares públicos o establecimientos comerciales y no solo aceptar su ingreso. Cuando un establecimiento adopta esta tendencia como una filosofía de negocio, las mascotas dejan de ser un limitante para el consumo de los clientes y comienzan a ser consideradas como una oportunidad de obtener un mayor margen en ventas, por ende una mayor rentabilidad en el mercado (Lizarte, 2016, pp. 13-15).

## **1.2 Perspectivas globales de la tendencia pet friendly como filosofía**

En este subcapítulo, se analizará la industria de las mascotas como uno de los principales nichos de mercado que impacta de manera positiva la economía mundial y, asimismo, la manera en la cual potencias mundiales han logrado posicionarse como líderes, debido a la implementación de la innovación para crear modernos productos y servicios de óptima calidad, con el fin de garantizar su rendimiento y generar un valor agregado único. Además, se muestran

estadísticas en cuanto a la población mundial de las mascotas para evidenciar la potencialidad del mercado y, de manera general, describe la presencia de la tendencia pet friendly en establecimientos alrededor del mundo.

### **1.2.1 Panorama global de la tenencia de mascotas y su industria**

Para poder analizar a profundidad la situación actual de la potencialidad de la industria de las mascotas, es fundamental recolectar información estadística proporcionada por el Euromonitor Internacional. El enfoque del análisis se limitará a conocer la perspectiva general de la tenencia de mascotas, entonces, éste cubre a cuatro continentes, nueve regiones y a cincuenta y cuatro países en total (ver Anexo 1). La información recolectada abarca desde el año 2002 hasta el año 2016 como último (Euromonitor, 2016, p. 1).

Se estima que China es el país que engloba al mayor número de mascotas entre el 2002 y el 2016 en comparación con los demás, con un promedio de 273.474.190 entre perros, gatos y otros. En contraposición se encuentra Emiratos Árabes Unidos, el cual posee el menor número correspondiente a la tenencia de mascotas con una media de 428.910 durante el mismo lapso de tiempo. En términos de porcentajes, se evidencia que la región de Asia Pacífico es la que tiene una mayor proporción de animales de compañía representando un 33% del mundo (Euromonitor, 2016, p. 1), dado el hecho que en este continente se establece el 60% de la población mundial, alrededor de 4.400 millones de personas, sin embargo, no existe un entorno de sensibilización hacia la vida de las mascotas, por ello, la mayoría son abandonadas (Naciones Unidas, 2019, p.1).

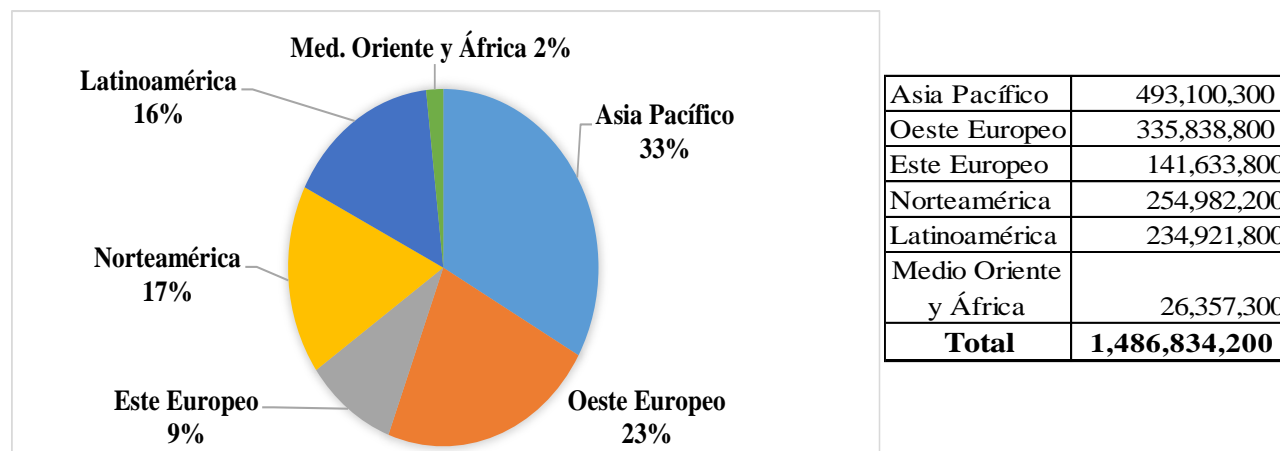
Además, los países asiáticos, en especial China, no cuentan con campañas de esterilización eficientes, por lo cual, la reproducción de perros y gatos es masiva. Es por ello, que en China han adoptado actos de crueldad animal con el objetivo de contrarrestar el crecimiento

de mascotas. Se registra que 10 millones de perros y 4 millones de gatos son sacrificados cada año e incluso las personas han optado por ingerir su carne (AnimalsAsia, 2019, p. 1).

El segundo puesto ocupa la región del oeste europeo con un 23% del total de mascotas; seguido de Norteamérica con 17%; en cuarto puesto se encuentra Latinoamérica con 16%; el este europeo con 9% y las regiones que cuentan con la menor tendencia a la tenencia de animales de compañía son el medio oriente, países africanos y Australasia con 2% (ver Gráfico 1). Se evidencia que los porcentajes entre continentes difieren entre 3% a 10%, sin embargo, se conoce que en Europa y Estados Unidos se han creado políticas a favor de la protección de los derechos de la fauna urbana, lo cual ha generado un ambiente de inclusión que influye en el fortalecimiento del vínculo humano-animal (Bressan, 2017 pp. 20 – 26).

### Gráfico 1

*Porcentaje de distribución de tenencia de mascotas y número total por región en el 2016*



Fuente: Bressan, S. (2017)  
Elaborado por: Nicole Pico

Los porcentajes fueron calculados en base a datos numéricos de la población total a nivel global de 1, 486, 834,200 animales de compañía. Asimismo, según una encuesta realizada a más de 27,000 personas mayores de 15 años de edad vía Internet en 22 países, se evidenció que, en

promedio, los perros son los animales preferidos como mascotas en un 33%, seguido por los gatos en un 23%, luego los peces en un 12% y en último lugar las aves y demás animales con un 6% (ver Anexo 2) (GfK, 2016, p. 11).

### **1.2.2 Potencialidad financiera del mercado mundial de las mascotas**

Se estima que desde el 2014, esta industria factura más de 103.000 millones de dólares anuales a nivel mundial, en el 2016 se ha registrado un total de 110.000 millones de dólares y, se espera que para el 2019, se produzca un crecimiento del 9% (Muñoz, 2014, p.1).

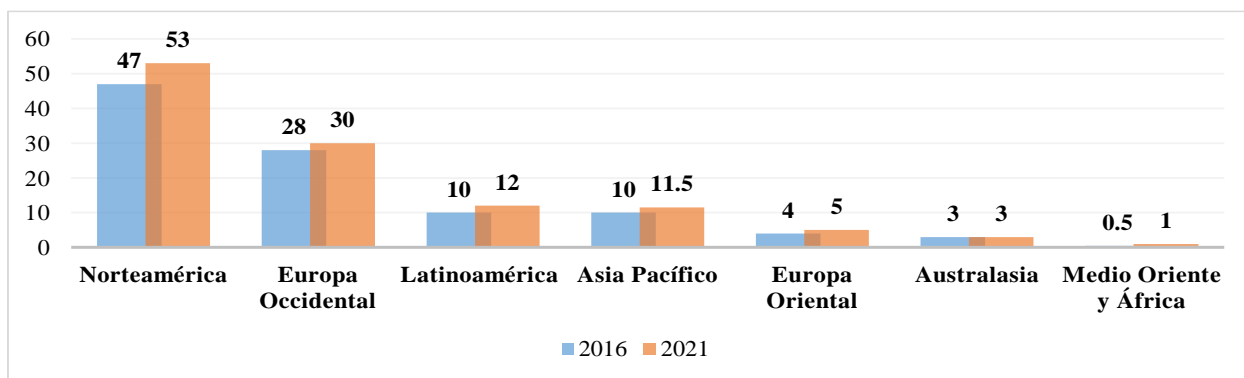
En el 2014, Brasil y Japón disputaban el segundo puesto para ser considerados como el mercado líder de venta en cuanto a productos y servicios para perros y gatos. Según datos proporcionados por la Asociación Brasileña de Productos para Mascotas (Abinpet), en Brasil se calculó un total de 7.500 millones de dólares anuales en ventas, debido que se estimó que habían alrededor de 106,2 millones de mascotas, es por ello que según del CEO de Abinpet, Edson José Galvão de França, estos negocios tienden a poseer un alto nivel de competitividad, pues se diferencian por ser parte de un mercado con un fuerte elemento emocional, dado el hecho que las personas no escatiman dinero cuando se trata del cuidado y bienestar de sus mascotas (Muñoz, 2014, p.1).

Desde el 2011 hasta el 2016, Sudamérica ha representado el 32% de las ventas mundiales en el sector económico de las mascotas con 10 mil millones de dólares (Flores, 2016, p. 1). A partir del 2016, la región norteamericana, Estados Unidos en específico, comenzó a liderar el mercado global de las mascotas, teniendo más del 40% de representación en ventas globales, lo cual determinó que solo en este año se facturó alrededor de 47.000 millones de dólares y se pronostica que ésta cifra aumentará a 53.000 millones de dólares en el año 2021. Sin embargo,

las regiones de Australasia, Medio Oriente y África estiman un decrecimiento en ventas para el mismo año, debido que su cultura no prioriza el bienestar de los animales (ver Gráfico 2).

## Gráfico 2

*Desempeño histórico vs pronóstico de la industria mundial de mascotas por región desde el 2016 al 2021*



Fuente: Southern United States Trade Association – Pet Care: New Insights and System Refresher, (2017), p. 19  
Elaborado por: Nicole Pico

La principal razón del éxito norteamericano en este nicho de mercado se debe al desate de una tendencia denominada como “Premiumization”, la cual consiste en dar preferencia a la marcas de productos y servicios de óptima calidad y, por ende, de mayor precio con el fin de alargar la esperanza de vida de las mascotas (Danziger, 2018, p. 1). Es por ello que familias estadounidenses destinan alrededor de 350 a 400 dólares mensuales para la manutención de sus animales de compañía, a diferencia de otras regiones como Europa en donde se gasta entre 100 a 200 dólares y en las regiones del Asia Pacífico, Medio Oriente y África, solo acaparan entre 20 a 50 dólares mensuales (Longás, 2017, p. 1).

En el 2017, se registró que Europa occidental presentaba un gasto de 28.6 a 30 mil millones de dólares, por lo cual se considera que es la segunda región con mayor competitividad en la industria. Desde el 2016, el mercado de las mascotas ha impactado la economía mundial y ha estabilizado los PIB de los países que han incursionado la tendencia pet friendly en la

sociedad. Por primera vez en la historia, los productos y servicios ofertados para mascotas han superado los 100.000 millones de dólares en ventas a nivel mundial.

### **1.2.3 Establecimientos pet friendly**

Como se conoce, Estados Unidos y los países pertenecientes a la región oriental y occidental del continente Europeo son los que han adoptado la filosofía pet friendly con un mayor positivismo. Aunque no existe la cifra exacta del número de establecimientos que han impartido esta tendencia, se estima que en cada país pueden registrarse alrededor de 5000 a 10000 negocios de éste tipo.

Según un estudio realizado, el 50% de los complejos hoteleros de países de Europa como Francia, Alemania e Italia son pet friendly y esto les permite que turistas de todo el mundo los prefieran debido a la creación de un ambiente de inclusión animal. Asimismo, Estados Unidos representa un 39% y, los países latinoamericanos que se han unido a esta iniciativa, son: Brasil con 24,7%, Uruguay con 21% y México con 13% (Igor, 2019, p. 1).

Además, Estados Unidos ha sido uno de los primeros países en crear emprendimientos que han revolucionado el mercado introduciendo nuevos servicios que no se consideraba que podrían ser exitosos en la industria. Los negocios que se destacan son: restaurantes, supermercados, cementerios, peluquerías, spas e incluso cervecerías.

De igual manera, países como España se están adentrando de a poco a la adopción de ésta nueva tendencia. Purina de Nestlé y Bankia han sido dos de las primeras empresas en adoptar políticas pet friendly con el fin de que sus empleados puedan compartir mayor tiempo con sus mascotas durante su jornada laboral, lo cual aseguran que es una estrategia para que más del 1/3 de los trabajadores sean más felices y sanos, como resultado, el 40% afirma que las mascotas mejoran la conciliación entre su vida laboral y personal y, el 24% asegura que facilitan el

establecimiento de relaciones con compañeros de trabajo (Nestlé Purina, 2018, p. 1) (Bankia, 2018, p. 1)

#### **1.2.4 Legislación internacional: Marco europeo sobre la tenencia de animales de compañía**

Los gobiernos de los países europeos son los que han brindado una mayor importancia a la creación de políticas que salvaguarden la integridad de las mascotas e informen a la población sobre la tenencia u adopción responsable para garantizar su bienestar. El Convenio Europeo sobre protección de animales de compañía originado en Estrasburgo en 1987 y ratificado en el 2017, es un documento oficial que consta de 7 capítulos y 23 artículos vigentes con el cual los habitantes de los países suscritos están en la obligación de regirse a las normas estipuladas. Son 28 países los que pertenecen a la Unión Europea que se han adherido al convenio.

De igual manera se encuentran descritas las debidas sanciones, implementadas por disposición de la Secretaría General del Consejo Europeo, que se aplicarán a los ciudadanos en caso de incumplimiento con la ley, las cuales pueden variar entre multas económicas o incluso encarcelamiento de 10 hasta 60 días, dependiendo del agravio que se haya causado al animal y las leyes autónomas de cada estado. Aunque este convenio se lo toma como documento base para explicar los principios básicos de la tenencia de animales de compañía, puesto que, se vincula con la Declaración Universal de los Derechos de los Animales, cuenta con problemas de interpretación en algunos de sus artículos. A continuación, se realiza un análisis de su contenido (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2017, pp. 1-12):

Su principio fundamental se encuentra estipulado en el artículo 3 y 4, que parte de la concepción de que todo aquel que tenga un animal de compañía debe comprometerse a brindarle cuidados diarios y a proporcionarle un espacio que satisfaga sus necesidades etológicas. Un perro

o un gato no deberán ser cosificados<sup>2</sup> pues corren el riesgo de ser abandonados, ni se les debe provocar episodios de sufrimiento innecesarios. El término “innecesario” puede significar un problema en su interpretación, puesto que, un individuo puede llevar a cabo actos de maltrato justificando la educación o adiestramiento del animal.

De igual manera en el artículo 9, se menciona que está prohibido el dopaje de animales de compañía que ponga el riesgo su salud con el fin de utilizarlos para concursos y espectáculos. Se interpreta que solo se prohíbe esta práctica si amenaza su condición física, mas no su integridad. El artículo 10 establece que está vedada la práctica de intervenciones quirúrgicas con fines estéticos hacia perros y gatos como amputación de cola y corte de orejas. La única operación que está permitida es la esterilización con el objetivo de detener la reproducción masiva, siempre y cuando, sea realizada bajo la supervisión de un veterinario. Sin embargo, no existe una prohibición en cuanto a los tatuajes en las mascotas, acto que les ocasiona un daño permanente en su piel.

Asimismo, en el artículo 11, se menciona que ningún animal de compañía debe ser sometido al sacrificio a excepción de casos de extrema urgencia. Se prohíben los métodos de muerte que involucren actos de crueldad como envenenamiento, electrocución o administración de gases tóxicos como CO<sub>2</sub> que provoquen la asfixia del animal.

El convenio da la potestad al gobierno de cada país para que adopten estrategias de control para evitar la proliferación de perros y gatos callejeros, siempre y cuando estas medidas sean humanitarias. Además, se aconseja a los países que deben realizar campañas periódicas para

---

<sup>2</sup> Animales que son tratados como un objeto.

informar a la ciudadanía acerca del compromiso que involucra la tenencia de una mascota y la adopción responsable.

### **1.3 Inclusión de los animales de compañía en el Ecuador**

En el siguiente subcapítulo se explica el rol de los millennials como principales promotores de la inserción de la iniciativa pet friendly en la cultura ecuatoriana, a partir de su ideología de vida, la cual se enfoca en la tenencia de mascotas como alternativa sustituta a la procreación de hijos y al uso de la tecnología como principal herramienta de innovación al crear auténticos productos y servicios orientados a dicho mercado. Además, esta generación se concentra en coaccionar a las autoridades ecuatorianas para la creación, aceptación y promulgación de nuevas leyes que protejan los derechos de la fauna urbana, al igual que el impulso de campañas nacionales en contra del maltrato animal, organizadas por fundaciones de rescate sin fines de lucro.

#### **1.3.1 Millennials como precursores de la filosofía pet friendly en la cultura ecuatoriana**

En el Ecuador, se estima que existen alrededor de 3,9 millones de millennials, cifra que representa el 23,2% de la población total. Aunque se desconoce el año en que los animales de compañía se han insertado en la cultura ecuatoriana, esta generación es considerada como la pionera en incentivar la tenencia responsable de una mascota. Esta tendencia resulta compleja de entender para individuos que constituyen la generación Y (entre 35 y 52 años), puesto que poseen una forma de pensar tradicional en la que los perros y los gatos deberían ser tratados como animales, mas no como miembros de una familia o incluso sustitutos de un hijo (INEC, 2018, pp. 1-2).

Según el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), se estima que entre los años 1990 y 2017, el porcentaje de natalidad en el Ecuador disminuyó en 13,4 nacidos vivos por cada mil habitantes, esto significa que los millennials registran 42,76 hijos, mientras que la generación Y registran 53,08 hijos por cada mil habitantes. Una de las principales razones es que, por lo general, un hijo es considerado por los millennials como un impedimento para cumplir sus metas a futuro, exigen tiempo y una responsabilidad mayor a la que están dispuestos a dedicarles. Además, según la Unesco, la manutención de un hijo representa entre 7.600 y 22.000 dólares anuales, (García, 2017, p. 1), mientras que la manutención de una mascota en el Ecuador oscila entre los 2.400 a 3.000 dólares (Castellanos, 2018, p. 1).

Según el INEC, el 63,7% de los millennials ecuatorianos tienen la oportunidad de viajar por turismo y el 2,1% para prepararse en el ámbito profesional. Al momento de vacacionar, la mayoría de ellos buscan lugares donde puedan ser bienvenidos junto a sus animales de compañía. Estados Unidos, países europeos e incluso países de América Latina han tenido que implementar nuevas políticas para el establecimiento de negocios que adopten la filosofía pet friendly con el objetivo de fomentar el turismo y ser competitivos a nivel mundial (INEC, 2018, p. 1-2).

Además, esta generación se figura como la primera en desarrollar una mayor conciencia social, animal y ambiental, por ello, la mayoría adquieren una mascota a través de la adopción con el fin de reducir el número de animales callejeros. Para cumplir este objetivo, los millennials apuestan al uso de la tecnología como principal herramienta difusora de la información. El uso de las redes sociales se establece como estrategia de comunicación efectiva con la ciudadanía, debido que, según estadísticas del 2017, el 63,8% del total de los millennials en el Ecuador tiene

al menos una cuenta en alguna red social y el 68,7% utiliza el internet como mecanismo para la investigación.

Asimismo, 65 de cada 100 jóvenes cuentan con un Smartphone (INEC, 2018, pp. 1-2), y es por ello que en el 2016, dos jóvenes ecuatorianos, Santiago Salgado y Boris Proaño, crearon una nueva aplicación llamada Anipal con el objetivo de brindar a la población una alternativa tecnológica eficiente para rastrear mascotas perdidas en la zona, mediante un sistema de geo localización para que usuarios se incentiven en la canalización de la ayuda. El objetivo fundamental es poder brindar una solución diferente para un día llegar a ser uno de los países reconocidos por tener un bajo índice de animales callejeros. Además, esta aplicación proporciona direcciones y datos de los negocios pet friendly de la zona. (Metro Ecuador, 2018, p.1).

### **1.3.2 Legislación nacional y municipal para la tenencia de animales de compañía y la implementación de un negocio pet-friendly en Quito**

Según investigaciones del antropólogo francés Philippe Decola en territorio amazónico ecuatoriano, los indígenas de la tribu achuar afirman que los animales poseen un alma denominada wakan, que se asemeja a la del ser humano y, por lo tanto, son propensos a tener emociones, puesto que compartimos la misma naturaleza. Es por ello que la distinción entre seres humanos y los demás seres vivos solo se hace en base al grado de instrucción y raciocinio que poseen pero esto no significa que no tengan derechos que deban ser respetados (Medrano, 2014, pp. 225-257).

A partir de ello y en base al Convenio Europeo sobre la tenencia responsable de animales de compañía, el Estado ecuatoriano ha instaurado las siguientes leyes y ordenanzas para la protección de la fauna urbana:

En el 2004, se estableció en Quito la ordenanza municipal N° 128, en la cual se precisa las condiciones en las que un animal de compañía debe ser cuidado por su dueño y sus responsabilidades, sin embargo, no se establece una normativa legal para su tenencia (Concejo Metropolitano de Quito, 2004, pp. 1-7). En consecuencia, en el 2009, se creó el acuerdo ministerial N° 116 con el título “REGLAMENTO DE TENENCIA Y MANEJO RESPONSABLE DE PERROS”, el mismo que prohíbe el maltrato hacia las mascotas y su comercialización ilegal. El organismo encargado de expedir las ordenanzas municipales es el Concejo Metropolitano de Quito, el cual delega a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADS) el monitoreo periódico del cumplimiento de las normas tanto en los sectores rurales como urbanos (MAGAP, 2009, pp. 1-4).

A partir de la instauración del acuerdo ministerial N° 116, se derogó la ordenanza N° 128 y se procedió a establecer una nueva denominada ordenanza N° 048, a fin de generar conciencia sobre la importancia de adoptar perros y gatos rescatados para evitar problemas ambientales y de salud pública. Además, se basa en las 5 libertades internacionales creadas por la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE), las cuales todo animal de compañía debe de gozar: 1) Libertad de hambre y sed; 2) Libertad de incomodidades físicas y/o térmicas; 3) Libertad de dolor, lesiones o enfermedades; 4) Libertad de miedo y aflicción; 5) Libertad de expresar un comportamiento normal (OIE, 2018, p. 1).

De igual manera, la ordenanza N° 048 junto con el COIP describen las sanciones para las siguientes infracciones (Concejo Metropolitano de Quito, 2011, pp. 4 – 35):

Se consideran como infracciones leves lo siguiente: a) Pasear a sus perros por las vías y espacios públicos; b) No mantenerlos con una identificación visible, cuyo color dependerá del resultado de la prueba de comportamiento. La sanción por incumplimiento está establecida en el

artículo 60, la cual menciona que la multa va del 10% al 21% de una Remuneración Básica Unificada.

Las infracciones graves, a manera general, se refieren a todas aquellas acciones de crueldad que amenacen la vida del animal y pongan en peligro la seguridad de las demás personas. La multa para sancionar este tipo de actividades va del 45% al 90% de una Remuneración Básica Unificada.

Por último, dentro de las infracciones muy graves se encuentra el sacrificio de animales de compañía que no sea por motivo de urgencia veterinaria, la promoción de peleas de perros y su entrenamiento para actividades ilícitas. La sanción abarcará hasta 10 Remuneraciones Básicas Unificadas.

En el 2014, tres fundaciones de rescate animal (PAE, la Asociación Animalista Libera, Rescate Animal Ecuador) elaboraron un nuevo proyecto llamado Ley Orgánica de Bienestar Animal (LOBA), el cual engloba 5 áreas que son: violencia, salud pública, derechos de la naturaleza, bienestar animal y buen vivir. Algunas propuestas de este proyecto han sido aplicadas en el Código del Ambiente, aprobado en el 2016, y pretenden complementar la regulación de la tenencia de mascotas y mantener un control en cuanto al uso de animales para espectáculos, el comercio, exhibición en vitrinas, entre otros (Hernández y Fuentes, 2018, pp. 9-10).

En el 2019, se está iniciando con nuevos planes de acción para informar a la ciudadanía sobre qué hacer al momento de presenciar un acto de maltrato o abandono de un perro o gato, sin embargo, las sanciones mencionadas con anterioridad no se aplican por parte de las autoridades en actos de zoofilia o atropellamiento de callejeros, casos que permanecen en la impunidad.

En cuanto a los criterios legales para apertura de un restaurante pet friendly, es necesario verificar que no existe prohibición para la presencia de animales de compañía dentro y fuera del establecimiento. En el 2004, según el artículo de la ordenanza N° 128, estaba prohibido el ingreso de perros y otras mascotas en establecimientos dedicados a la fabricación, venta, almacenamiento, transporte o manipulación de alimentos. Sin embargo, según el artículo 33 de la ordenanza N° 048, se estipula que “se exceptúan de la prohibición de la entrada de perros y gatos a restaurantes y locales que cuenten con las facilidades necesarias o se encuentren habilitados para su recepción” (Concejo Metropolitano de Quito, 2011, p. 19).

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) es la entidad encargada de emitir los permisos de funcionamiento para negocios que se dediquen al almacenamiento de alimentos, producción de alimentos para consumo humano, entre otros (ARCSA, 2018, p. 1).

### **1.3.3 Campañas nacionales en contra del abandono y maltrato animal**

Según datos proporcionados por la Fundación Protección Animal Ecuador (PAE) en el 2018, se calcula que alrededor de 10 perros son abandonados a diario en la capital del Ecuador (Monroy, 2018, p. 1) y por cada 22 habitantes hay un animal callejero, que da un total de 300.000 al realizar la respectiva cuantificación en base a la densidad poblacional (2´644.145 habitantes). El tamaño de las mascotas en edad adulta, el comportamiento inadecuado e incluso su raza son algunas de las varias razones por las cuales se produce el abandono (Díaz y Landeta, 2018, p. 1).

La fundación Protección Animal Ecuador (PAE) es una organización sin fines de lucro de rescate animal desde el 2005, conformada por jóvenes que se dedican a la protección de los

derechos de los animales. A través de sus múltiples campañas han logrado incentivar la adopción de 503 perros y gatos rescatados durante el 2017 y, desde enero a abril del 2018, se registran 247 casos. Se espera que para el 2019 esta cifra se duplique y exista una mayor apertura y/o participación en las campañas de concientización (Monroy, 2018, p. 1).

En el 2016, se desarrolló en Ambato una caminata que dio inicio a la campaña “Yo, contra la violencia a los animales”, cuyo propósito fue generar una cultura de respeto hacia las mascotas (Maisanche, 2016, p. 1). Asimismo en el 2017, la Agencia Metropolitana de Control (AMC) creó un proyecto de difusión de información sobre la ordenanza N° 048 dirigida a estudiantes de colegios y escuelas de Quito. Esta campaña fue realizada a través de charlas y talleres participativos, liderados por rescatistas voluntarios de fundaciones y funcionarios de la entidad pública (Quito Informa, 2017, p. 1).

En el 2018, se realizaron dos campañas significativas que son: Déjalos cruzar y Juntos por el Bienestar Animal, llevadas a cabo en Quito. La primera fue promovida por la presidente de la Fundación Raíz Animal, la vice prefecta de Pichincha y miembros del colegio Johannes Kepler, la cual consiste en la colocación de vallas educativas y señaléticas en las vías de alta velocidad para evitar el atropellamiento de perros callejeros, debido que en el 2017, se registraron 400 muertes (Rossi, 2018, p. 1). La segunda se basó en la donación de alimento balanceado a las principales fundaciones de rescate animal, organizado por 17 colegios y 16 ONG (Encalada, 2018, p. 1).

De esta manera, se cumple con el primer objetivo específico durante este primer capítulo, el cual se refiere a la descripción de la filosofía global pet friendly como una tendencia inclusiva para el Ecuador. Se evidencia que desde su domesticación, los animales de compañía se han convertido en miembros valiosos de la familia a partir del establecimiento de un vínculo

emocional y afectivo por la presencia de la oxitocina. En este sentido, países de todo el mundo se han incentivado a la creación de nuevos negocios en los cuales sus productos y servicios se orienten al cuidado de las mascotas y promuevan a la generación de una cultura que ame e incluya a la fauna urbana en la vida cotidiana. En Ecuador, los millennials son los primeros en incursionar en la tendencia pet friendly en las empresas, dado el hecho que es un factor que otorga una ventaja competitiva al ser diferentes en relación a otros establecimientos y, por lo tanto, son preferidos por nuevos consumidores.

## **CAPÍTULO 2**

### **ESTUDIO DE MERCADO Y APLICACIÓN DEL MODELO INTERNACIONAL DE NEGOCIOS ORIENTADO AL MARKETING RELACIONAL “FIDELIZACIÓN DE CLIENTES”**

Este segundo capítulo se enfocará en la descripción del modelo internacional de negocios orientado al marketing relacional llamado fidelización de clientes, el mismo que ha sido establecido en uno de los restaurantes pet friendly más reconocidos de la ciudad de Madrid llamado El Secreto del Soto. Se pretende implementar las mismas estrategias que utiliza el restaurante español en el proyecto de investigación, con el fin de fomentar la aceptación de la tendencia pet friendly como filosofía en la cultura ecuatoriana y conseguir una ventaja competitiva única por diferenciación en el mercado. Para ello, es necesario realizar un estudio de mercado para conocer el comportamiento de los consumidores a través de una encuesta, la cual permitirá conocer la población objetivo a la que estará direccionada el emprendimiento y la viabilidad de su implementación en el sector económico de alimentos y bebidas en Quito.

#### **2.1 Análisis situacional de los restaurantes pet friendly en Quito**

Para analizar la incidencia de los establecimientos pet friendly en Quito, primero se debe analizar el comportamiento del sector económico de alimentos y bebidas que respectan al campo de servicios orientados al turismo, el cual se lo realiza a lo largo de este subcapítulo.

Según cifras proporcionadas por el INEC en el 2012, el 36% de los negocios del Ecuador forman parte de dicho sector económico, de los cuales los establecimientos mayoristas y minoristas dedicados al comercio de alimentos representan el 68,4%, el 26,2% los que se enfocan a actividades de servicio al cliente como hoteles y restaurantes y, los negocios especializados en la preparación de productos alimenticios con un 5.4% (ver Anexo 3). Se estima que estas cifras incrementen en un 2 a 3% cada año (INEC, 2012, p. 1).

En el mismo año, se estimó un total de 3500 establecimientos que cuentan con una licencia turística para su funcionamiento solo en Quito. Dentro de este registro, se estima que los negocios que poseen una mayor representatividad en la industria son aquellos pertenecientes a la actividad económica de servicio de alimentos y bebidas con un 64% a diferencia de las agencias de viaje y turismo que solo representan el 16% y los servicios de alojamiento con un 14% (Quito Turismo, 2013, pp. 15 – 16).

En el 2018, la Superintendencia de Compañías (Supercias) realizó un nuevo estudio situacional de este sector en todo el Ecuador, el cual indica que en el 2017, dichos establecimientos generaron un total de 19 millones de dólares en utilidades y se estima que la principal provincia que produjo un mayor porcentaje de ganancia en la Sierra es Pichincha con un monto de 6 millones de dólares. Asimismo, solo en Quito, se generó un total de 5 millones de dólares. En cuanto al número de empresas que reportaron sus estados financieros en el mismo año en la capital, se estima que existen alrededor de 964 empresas grandes y 18,391 MIPYMES (Superintendencia de Compañías, 2018, pp. 150 – 154).

Además, en base a los datos proporcionados por el INEC, se estima que se registran un total de 9.744 establecimientos que se especializan en el servicio de comida inmediata, cifra que se triplicó en relación a los negocios registrados en el 2012 (INEC, 2017, p. 1).

En cuanto al ámbito laboral, las MIPYMES se enfocan en el desarrollo y generación de plazas de empleo orientadas a la innovación y crecimiento de la economía popular y solidaria en el país. Estos negocios se basan en el diseño de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial con valores y criterios que protejan la integridad de los trabajadores y que los comprometa en sus actividades, de tal manera que se produzca un óptimo clima laboral y, por ende, que se incremente la productividad y calidad del servicio ofertado. Por lo general, las

MIPYMES inician sus actividades como emprendimientos y buscan apoyo financiero externo para su constitución (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra, 2010, p. 2). Se estima que en el 2017, estas empresas son las responsables del establecimiento del 40% de plazas laborales y el 60% corresponde a las grandes compañías cada año (Superintendencia de Compañías, 2018, pp. 200 – 204).

Por último, en base a los datos del Banco Central del Ecuador, se demostró que desde enero a septiembre del 2017, los restaurantes representan el 4.6% del total del PIB del Ecuador conjuntamente con los servicios de alojamiento (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2017, p. 9), porcentaje que en términos monetarios significa un 4.7426 millones de dólares de un total de 103.1 miles de millones (Banco Central del Ecuador, 2017, p. 1).

En cuanto a los establecimientos pet friendly, de acuerdo a un censo realizado en el 2018 por el Ministerio de Turismo, en Quito se registran alrededor de 40 negocios con esta filosofía, entre éstos, solo 15 figuran como restaurantes y cafeterías (ver Tabla 1)(Castellanos, 2018, p. 1).

**Tabla 1**

*Restaurantes y/o cafeterías pet friendly en Quito – 2018*

Nº	Restaurantes y/o cafeterías pet friendly en Quito	Ubicación
1	Cafetería Mosaico	Manuel Samaniego N8-95, Quito 170136
2	Cafetería Jurguen	La Coruña y Whymper
3	Botánica Café	Guipuzcoa E14-104 y Coruña
4	Finca Casa Silva	Checa, Josefina Serrano OE4-514
5	Jervis Café Delicatessen	Guipuzcoa E14-27 y Lugo
6	L'Arcadia	Av. La Coruña N30-135 y Whymper, Plaza Coruña
7	La Bakery	Fco. Orellana S1-29 y Eloy Alfaro (Cumbayá)
8	La Casa de Rafa	San José de Rumihuayco (Tumbaco)
9	Sel et Lumiere	Irlanda E10-62y Austria, Edif. Malaga
10	Travesa	Humbolt N27-77 y San Ignacio
11	Al Mio Modo	Av. Granados e Isla Marchena
12	Pizza Sa	Av. Granados y de las Azucenas
13	The Green Choice	Av. Coruña 2208 y Ernesto Noboa
14	Casa Vecchia Ristorante Italiano	Av. Leopoldo Mercado esq. y Autopista Rumiñahui
15	Tianguez	Plaza de San Francisco, Centro Histórico de Quito

Fuente: Quito Turismo, (2018)  
Elaborado por: Nicole Pico

La convivencia entre humanos y animales de compañía, se ha incrementado, pues según informes realizados por la Secretaría Metropolitana de Salud Pública, se estima que en el 2014 existía una media de una mascota, sean perros o gatos, por cada 4 individuos residentes en el Distrito Metropolitano de Quito. En el mismo año, la densidad poblacional era de 2'560.793 habitantes, por lo tanto, al realizar los cálculos respectivos, se concluye que hubo un promedio de 640.000 mascotas.

En el 2017, según estudios del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se evidenció que la población en Quito había aumentado a 2'644.145 habitantes, entonces, la cifra de animales de compañía incrementó a 661.000. (INEC, 2017, p. 1). Por lo general, la idea de implementar este nicho de mercado en la industria ecuatoriana fue instaurada por millennials y/o extranjeros que han comprobado el éxito de este tipo de negocios en diferentes lugares del mundo.

## **2.2 Generalidades del marketing**

Como concepto general, se debe tener claro el significado del término marketing o mercadotecnia, el cual es definido por el autor latinoamericano Milciades Díaz Santil como el conjunto de actividades ejecutadas mediante un proceso establecido con el objetivo de percibir las necesidades de los consumidores y, en base a ello, crear un producto o servicio que satisfaga sus requerimientos (Díaz, 2008, p. 8).

El error común que cometen los empresarios al emprender un nuevo negocio es el desconocimiento de la oferta y la demanda del mercado objetivo. La mayoría de las personas suponen que la preferencia de compra de un bien radica en la fortaleza de su producción, antes de conocer si éste tendrá algún beneficio para los compradores, sin embargo, esto es falso, pues primero se debe realizar un estudio de mercado para conocer el nivel de aceptación de un

producto o servicio y, a partir de ello, tomar una decisión en invertir para su creación. En este sentido, el marketing es responsable de direccionar todo el proceso a través del cual las ideas se convierten en bienes que sean rentables y se ajusten a las expectativas de los potenciales consumidores (Schnarch, 2011, pp. 14 – 17)

Entonces, se deduce que los clientes al adquirir un bien o arriesgarse a probar algo nuevo, desean obtener un cambio o experiencia positiva que influya en su vida. Esto se define como el valor agregado, lo cual hace que el negocio sea preferencial en la industria y que así genere una mayor ventaja competitiva por diferenciación en el mercado. Existen dos clases de marketing que definen el comportamiento de una empresa en el ámbito del contacto con los clientes que son: transaccional y relacional.

La principal diferencia entre ambos es que el primero se enfoca en un intercambio de bienes y cumplir la meta de ventas que la empresa exige, sin buscar una interacción con el cliente más allá del ámbito comercial (Grönroos, 1994, pp. 4 – 20). Por otro lado, el segundo se enfoca en brindar un servicio personalizado al cliente, de tal manera que se genere una relación a largo plazo entre el consumidor y la empresa en cuestión (Cobo y González 2007, pp. 548 – 553).

### **2.3 ¿Qué es la fidelización de clientes?**

La fidelización de clientes se basa en la aplicación de un marketing relacional, sea para empresas establecidas o para emprendimientos en fase de inicio. Según el autor Alejandro Schnarch (2011), este tipo de marketing se conceptualiza como: “el proceso social y directo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, mediante la creación de vínculos con beneficios para cada una de las partes” (p. 70). Entonces, se presume que la fidelización de clientes está enfocada en el desarrollo de lealtad de una persona hacia una marca a partir de la adquisición de experiencias positivas mediante la utilización de un producto o la calidad de un servicio.

Este modelo fue propuesto en 1978 por los autores Jacob Jacoby y Robert Chestnut, quienes en su obra *Brand loyalty: Measurement and Management*, aseguran que la clave para que un producto o servicio pueda permanecer en el mercado en el largo plazo, se define por el número de clientes que frecuentan su compra, mas no por aquellos que solo lo adquieren por una sola vez. Se ha comprobado que la inversión en un marketing que atraiga a los consumidores pero no los fidelice, tiene un mayor valor en la inversión que aquellas empresas que se dedican a retener a sus clientes frecuentes (Jacoby y Chestnut, 1978, pp. 120 – 125).

En cuanto al nivel de satisfacción, se lo puede medir a través del paradigma de expectativa/ desconfirmación basado en la percepción, cuyo objetivo es evaluar la utilidad o calidad captada por los consumidores sobre los productos o servicios ofertados (expectativa), y que puedan atribuir juicios de valor sobre cómo mejorarlos en caso de no cumplir con las características deseadas (desconfirmación) (Oliver, 1977, p. 480). Esto se mide con el modelo de percepción según el nivel de satisfacción, con el cual toda empresa busca convertir a sus clientes en apóstoles (embajadores de la marca) y evitar que sean terroristas (clientes perdidos) (ver Anexo 4).

Para que una empresa se catalogue como una marca leal por los clientes, debe tener la oportunidad de ser desleal, puesto que, la fidelidad de la marca no existe si el negocio no se encuentra en una posición monopolística. El objetivo esencial es que una marca sea tan preferida que genere un vínculo emocional con el cliente y, así, liderar el mercado (Schnarch, 2011, p. 75 – 78).

### **2.3.1 Ventajas del marketing relacional**

Adquirir un alto índice de placer en los consumidores es necesario para que éstos posean una menor sensibilidad al precio de los bienes ofertados al igual que la entrada masiva de nuevos productos sustitutos. Cuando una empresa se dedica a incrementar la fidelidad del cliente y no a captar nuevos, se facilita la posibilidad de venderles productos y servicios de mayor precio una vez que hayan constatado su calidad (venta inducida) o, a su vez, bienes complementarios (venta cruzada), sin que se produzca una disminución en ventas, puesto que, se insensibilizan al precio (Cobo y González 2007, p. 554).

Una de las principales ventajas de este marketing relacional, es que las compañías no se enfocan en diferenciar su marca de otra, a través de inferencia negativa en cuanto a sus productos o servicios, sino en estudiar su operacionalización en el mercado y, en base a ello, buscar la manera de potenciar e innovar el valor agregado como mecanismo de retención, sin tener que realizar cambios drásticos en el control interno (Krishnamurthy y Raj, 1991, pp. 172-173).

En base a esto, es necesario que las empresas implementen estrategias de seguidor y no de atacante hacia las otras marcas con el fin de cuidar su reputación en el mercado, el cual es un factor determinante al momento de generar confianza en el cliente y asegurar su posicionamiento y sustentabilidad a largo plazo (García, 2002, pp. 41 – 45).

Otra de las ventajas es que la fidelización impacta de manera positiva en el rendimiento de los trabajadores, pues al momento de mantener una relación de empatía continua con los clientes, hace que el interés por satisfacerlos sea mayor, por ende, brindarles una atención de calidad se convierte en una acción voluntaria y no impuesta. En consecuencia, se genera un

ambiente placentero para ambas partes, con el fin de obtener una experiencia agradable (Berné, Mujica y Guillén, 1996, p. 66)

### **2.3.2 La lealtad como componente esencial para la fidelización**

La lealtad constituye uno de los elementos fundamentales al construir una relación entre el cliente y la empresa. Se compone de dos elementos: comportamental y afectivo. Por lo general, el primer tipo va a depender de cómo se maneje el segundo, la cual se refiere al apego emocional del consumidor hacia la marca. Cuando una persona obtiene una experiencia gratificante mayor a la esperada, conferirá un valor irremplazable hacia la empresa y su nivel de confianza se elevará, lo cual influirá para que dicha persona continúe con la adquisición de dicho producto o servicio en repetidas ocasiones (comportamiento) que le generó ese sentimiento de felicidad o placer (afectivo), pero cuando la persona no llaga al nivel de satisfacción esperado, es probable que no confíe en la marca en próximas ocasiones (Jacoby y Chestnut, 1978, pp.120 – 125).

Es por ello que en este caso se aplica un refrán conocido: la primera impresión es la que cuenta. En este sentido, se deduce que la lealtad es un comportamiento que el consumidor otorga a la marca en respuesta a la satisfacción adquirida. Para conseguir fidelizar a los clientes, los negocios deben enfocarse en poseer una efectiva gestión de la lealtad, basado en conseguir una alineación óptima tanto de los clientes como del personal con los objetivos de la empresa (García y Gutiérrez, 2013, pp. 16-18).

Para generar lealtad en un cliente, primero se debe enfocar las actividades para fidelizar a los empleados, pues no existe un cliente satisfecho sin un trabajador satisfecho. A partir de ello, se debe poseer un marketing interno participativo y de comunicación con el fin de generar un contrato emocional con el personal y potenciar un sentimiento de pertenencia.

### **2.3.3 Estrategia de fidelización de clientes en el restaurante español *El Secreto del Soto***

Snau es una de las plataformas virtuales que se dedica a informar a la comunidad sobre los múltiples servicios en los alrededores de la capital que respectan a espacios pet friendly. En el 2018, ha establecido un ranking de los 30 establecimientos que promueven esta tendencia en España, la cual evidenció que Madrid y Cataluña son las ciudades que poseen un mayor número de políticas animalistas del país. (Rabadán, 2018, p. 1). Dentro de los 10 primeros de la lista, se encuentra el restaurante El Secreto del Soto, el primer restaurante pet friendly de la comunidad madrileña, ubicado en la localidad de Torrejón de Ardóz y es sin duda uno de los que acoge a mayor número de extranjeros y habitantes de la zona. Torrejón de Ardóz es conocido como una de las ciudades de Madrid de un extraordinario interés cultural, puesto que engloba una de las mayores partes de historia española.

Javier García, el propietario del establecimiento, asegura que uno de los factores que ha influido para que su negocio sea preferido por los comensales españoles es la implementación de la fidelización. Es necesario tener objetivos claros, desde dónde se quiere partir y hasta dónde se quiere llegar, y en base a ello, estructurar un plan de marketing que se adapte a la demanda del mercado. El hecho que un restaurante haya enfocado su actividad a la adopción de la tendencia pet friendly como filosofía principal, implica su fidelización automática y, como resultado, se obtiene una ventaja competitiva única en la industria (La Vanguardia, 2017, p. 1).

Asimismo, afirma que varios de sus clientes frecuentes han ingresado al lugar por curiosidad o coincidencia, llevándose una de las mejores experiencias. Una de las estrategias de fidelización respecta a la variedad de platillos que ofertan, sea comida internacional, rápida y el reconocimiento a nivel local que han obtenido por la preparación de las mejores paellas

valencianas, el cual se constituye como una de las comidas más típicas de España (Delgado, 2017, p. 1).

Además, son pioneros en la creación de un menú exclusivo para las mascotas y su atención de primera, debido que tanto las personas como sus animales de compañía reciben el mismo trato. De acuerdo a prohibiciones municipales de la localidad de Madrid, se restringe el ingreso de las mascotas a los establecimientos donde se manipule alimentos para el consumo humano (Conde, 2017, p. 1), por lo tanto, El Secreto del Soto, ha adaptado una terraza cubierta que cuenta con las mismas comodidades que en su interior.

La tercera estrategia se fundamenta en la capacitación del personal, enfocada al manejo situaciones que se presenten a lo largo de la jornada laboral y brindar a los clientes una atención de calidad. El servicio hacia los clientes debe estar orientado a superar sus expectativas mediante la sugerencia de platillos en base a la identificación de sus preferencias. En este sentido, el personal debe mantener un diálogo empático con el cliente y no repetir un monólogo pre establecido.

Como cuarta estrategia, el horario de atención del restaurante hace que sea atractivo para los consumidores debido que empieza desde las 7 de la mañana y se extiende hasta la 1 de la madrugada sin interrupción. Asimismo, cuentan con otros beneficios para la comodidad de quienes lo visitan, como: red de Wi-fi gratis, área exclusiva de parqueadero, un rincón de entretenimiento para niños y un eficiente servicio a domicilio (El Secreto del Soto, 2019, p. 1).

Debido a su exitoso desempeño, El Secreto del Soto ha sido seleccionado como ejemplo para implementar la fidelización de clientes como modelo de negocio principal del bar – restaurante Villaguau, al importar estrategias similares y modificándolas en base a la demanda de la cultura ecuatoriana.

## **2.4 Aplicación del plan de marketing enfocado a la fidelización de clientes en el bar – restaurante Villaguau**

El diseño de un modelo de fidelización que tendrá resultados a partir del segundo año de funcionamiento del negocio se desarrolla en base a cinco principales fases que se las detalla a continuación (ver Anexo 5):

### **2.4.1 Primera fase: Identificación**

Según el autor Renart (2005): una empresa debe ser capaz de añadir o reestructurar su organización interna entorno a actividades relacionales que se modifican según los cambios que demanda el mercado externo, por lo tanto, no existe una estrategia relacional que sea permanente (p. 6). Establecer objetivos claros que puedan sincronizarse con la misión, visión y los valores que una empresa posee a largo plazo es clave para reconocer el propósito real de la implementación de un emprendimiento.

Sin embargo, dichos objetivos no pueden ser cumplidos si se desconoce el tipo de consumidor al que se va a destinar la actividad fundamental del negocio. Con esta segunda parte, se completa la fase de identificación con la cual se logrará diseñar un plan de marketing de fidelización enfocado a la satisfacción de las expectativas de los futuros clientes.

#### **2.4.1.1 Establecimiento de objetivos**

Es imperativo que la misión, visión y los valores de un negocio contengan características altruistas, que se refiere a como su valor agregado impactará de manera positiva al consumidor, mediante el incentivo del desarrollo relacionado a su apego emocional con la marca y, a consecuencia, se genera lealtad (Renart y Cabré, 2005, p. 6-8). En otras palabras, estos factores deben reflejar la verdadera imagen de la marca con la que se desea que el consumidor se sienta identificado.

En ese sentido, el restaurante El Secreto del Soto no posee información acerca de dichos elementos, sin embargo, el propietario asegura que el lema principal de su negocio es: “Si te ganas a la mascota, te ganas al dueño”, por lo tanto, se evidencia que su misión se extiende a priorizar también la atención de las mascotas como consumidores potenciales. El argumento para esta afirmación se enfoca en que nos encontramos en un mundo globalizado en el cual los animales de compañía son considerados como hijos y el trato que se les da puede influir en la decisión del dueño en sentido de si debe continuar con la asistencia al establecimiento a partir de una experiencia adquirida (Delgado, 2017, p. 1)

En base a ello, Villaguau adoptará las mismas características de servicio que El Secreto del Soto, sin embargo, éste sí dará a conocer de forma clara sus lineamientos estratégicos:

**Misión:** Ser un bar - restaurante con un ambiente auténtico, donde los amantes de los animales pueden deleitarse y compartir nuestro exquisito toque culinario con sus mascotas.

**Visión:** Dentro de 5 años ser una empresa ecuatoriana líder enfocada en impulsar la tendencia pet friendly como filosofía en la cultura ecuatoriana y sensibilizar las consecuencias negativas del abandono animal al fortalecer el vínculo afectivo entre clientes y sus mascotas.

**Valores:** Transparencia, constancia, optimismo, dedicación, pasión y empatía.

Entonces, se identifican los siguientes objetivos que serán implementados para generar una estrategia efectiva de marketing en Villaguau:

1. Brindar al cliente productos variados y un servicio de calidad de tal manera que pueda obtener una experiencia única e inigualable al igual que su mascota y fortalecer su vínculo afectivo.
2. Sostener una relación a largo plazo con los potenciales clientes para el crecimiento del negocio.

3. Involucrar a los consumidores de una manera indirecta en la concientización del abandono de animales y la importancia de la adopción. A su vez, generar una cultura de aceptación para la inserción de los animales de compañía en la sociedad ecuatoriana.
4. Crear un entorno de confianza para generar lealtad y compromiso.

#### **2.4.1.2 Segmentación de la población**

Como segundo paso, se debe determinar la población objetivo del bar-restaurante Villaguau. Según un estudio realizado por el INEC en el 2017 (INEC, 2017, P. 1), se estima que el número total de habitantes el área del Distrito Metropolitano de Quito, que corresponde a las 32 parroquias urbanas y 33 divididas en rurales y suburbanas es de 2'644.145 habitantes. Nueve son las administraciones zonales metropolitanas que engloban a dichas parroquias, en función del sector en donde se encuentren, sea al norte, sur, este y oeste de la ciudad (Secretaria General de Planificación, 2019, p.1).

Para la segmentación se tomará en cuenta porcentaje de participación de los siguientes elementos: clase social enfocada a la media (media – baja, media – media y media – alta) y alta (65%), las edades de los potenciales consumidores que oscilarían entre 10 a 60 años (93%) y la población que se encuentra distribuida en el norte de Quito y en Cumbayá debido que es la población con mayor aceptación de la filosofía pet friendly (34,21%).

#### **Fórmula:**

Nº habitantes\* % clase media-alta \* % edades clientes \* % habitantes Quito-Cumbayá

$$\Rightarrow 2'644.145 * 65\% * 93\% * 34,21\%$$

A través de la aplicación de dichos parámetros, se tomó como referencia el número de personas estimadas que habitan en la zona norte y este del Distrito Metropolitano de Quito y que

se sitúen cerca de la parroquia de Cumbayá (ver Tabla 2). El número total de densidad poblacional que se utilizará para el cálculo de la muestra es de 457,234 habitantes.

**Tabla 2**

*Selección de Zonas Metropolitanas de Quito*

<b>Zonas Metropolitanas de Quito - Período 2017</b>			
<b>Administración zonal</b>	<b>Sector</b>	<b>Parroquias</b>	<b># habitantes</b>
Calderón	Norte	Calderón	179.775
La Mariscal	Norte	Mariscal Sucre, San Isidro del Inca, Rumipamba, Nayón, Iñaquito	165.219
Tumbaco	Norte - Este	Tumbaco, Cumbayá, Puembo	112.180
<b>Total</b>			<b>457.174</b>

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017

Elaborado por: Nicole Pico

Después de haber establecido el tamaño de la población, se ha realizado una encuesta piloto a 29 personas para determinar los valores de probabilidad de éxito y fracaso del emprendimiento, para ello, se utilizó la siguiente pregunta: “¿Te gustaría asistir a un restaurante con tu perro? (ver Anexo 6).

Los resultados evidenciaron que el porcentaje para la variable P es del 90% y para Q del 10%. El nivel de confianza representado por la variable Z es del 95%, porcentaje equivalente de 1,96. Con estos valores, se procede a la determinación de la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n= Número de elementos de la muestra

N= Número de elementos del universo o población

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

Z= Nivel de confianza

d= Margen de error aceptable

Entonces se calcula la muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{457.174 * 1.96^2 * 0.9 * 0.1}{0.05^2 * (457.174 - 1) + 1.96^2 * 0.9 * 0.1}$$

**n= 138 encuestas**

Las estrategias del marketing contemporáneo establecen que un estudio de mercado es clave para saber transformar los requerimientos, gustos y preferencias de los consumidores en la oferta que será considerada como mejor que la de la competencia. Un negocio que no se modifica ante el cambio de los factores, sean presentes o futuros, corre el riesgo de estancarse o desaparecer del mercado, al ser absorbido por la competencia. (Schnarch, 2009, pp. 31 – 36)

La encuesta creada a través de la plataforma web Google Drive, se conforma de 11 preguntas que fueron indagadas tanto a hombres, como a mujeres residentes en el Distrito Metropolitano de Quito. Su segmentación principal se dividió de acuerdo a su género: femenino y masculino; al rango de su edad: 15 a 20, 20 a 30, 30 a 40 y 40 años en adelante; de acuerdo a su estado civil: soltero, casado, divorciado y otro; y si tienen mascota o no (ver Anexo 7). Los resultados se presentan a continuación:

Del total de la muestra de 138 personas, el 56% (77 personas) representan género femenino, mientras que el 44% (61 personas) corresponden al género masculino. Según la pregunta 2, la mayoría de los encuestados se encuentran dentro del rango de 20 a 30 años de edad con el 69% (95 personas) y el menor porcentaje de 5 % (7 personas) lo representan individuos del rango de 15 a 20 años. A partir de los resultados de la pregunta 3, el porcentaje

mayor de 73% (101 personas) lo componen los solteros, seguido por los casados con el 20% (28 personas) y los divorciados y otros que solo constituyen el 5% (7 personas) y 1% (2 personas). Y, los resultados de la pregunta 4 indican que el 83% (114 personas) tienen mascotas en casa, mientras que el 17% (24 personas), no.

De esta manera se determina que la población objetivo a la que se le dará prioridad en las principales actividades del negocio son los millennials que tienen mascota, sin embargo, también adaptará su funcionalidad a los comensales que asistan sin un animal de compañía. También se puede deducir que las mujeres tienen un mayor grado de propensión a tener una mascota, debido que se conoce que el género femenino tiene una mayor probabilidad de generar vínculos emocionales con animales o personas que el género masculino.

Las demás preguntas de la encuesta están enfocadas en el entendimiento de la relación entre el dueño y su mascota, así como la importancia que les otorgan a los programas de fidelización. Los resultados se analizarán durante la siguiente fase que corresponde al diseño del plan de marketing sobre los programas de fidelización de clientes.

#### **2.4.2 Segunda fase: Definición**

La segunda fase se enfoca en el diseño del plan de marketing para una óptima fidelización. Para ello, se debe conocer el nivel de aceptación e importancia que los consumidores darían a la implementación de esta estrategia de marketing a partir del conocimiento y experiencias adquiridas en Villaguau (ver Gráfico 3). Los resultados son los siguientes:

Del total de la muestra de 138 personas, el 93% (128 personas) estaría de acuerdo en que se debe implementar una estrategia de fidelización de clientes para lograr una ventaja

competitiva mayor en el mercado por el factor de la diferenciación. Por el contrario, se evidencia que solo el 7% (10 personas) no estiman que es indispensable la ejecución de este tipo de estrategia y que esto no asegura el futuro éxito del negocio en la industria.

### Gráfico 3

*Pregunta 9: Relevancia de la aplicación de un programa de fidelización de clientes*



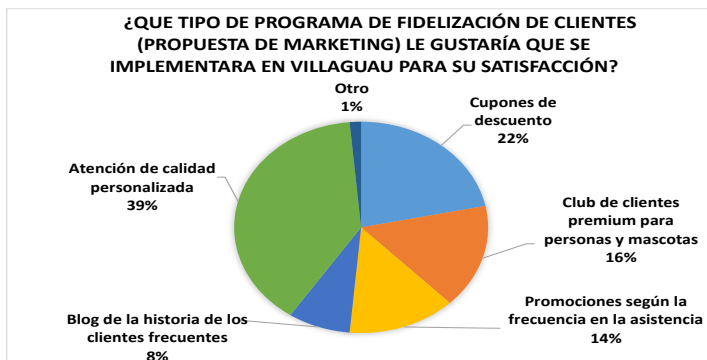
Fuente: Encuesta de campo  
Elaborado por: Nicole Pico

#### 2.4.2.1 Diseño del plan estratégico de marketing para fidelizar clientes

A partir de los resultados del gráfico anterior, se procede a indagar sobre qué tipo de programas serían los más aceptados y los que serían exitosos en la implementación de Villaguau (ver Gráfico 4):

### Gráfico 4

*Pregunta 10: Tipos de programa de fidelización*



Fuente: Encuesta de campo  
Elaborado por: Nicole Pico

Se muestra que los porcentajes más altos corresponden a la preferencia en el servicio de calidad personalizado con un 39% (54 personas), seguido por los cupones de descuento con un 22% (30 personas) como estrategias principales para ganar la lealtad del cliente. Los programas que de igual manera tendrían aceptación son: Club de clientes Premium para personas y mascotas con un 16% (22 personas), promociones según la frecuencia en la asistencia con un 14% (19 personas), blog de la historia de los clientes frecuentes con 8% (11 personas) y, otro tipo de programa con el 1% (2 personas).

En base a los resultados adquiridos, se establecen los siguientes programas de fidelización:

#### **2.4.2.1.1 Programa Marketing One to One orientado al servicio**

El marketing one to one es un tipo de estrategia que se maneja de forma personalizada para un cliente. El objetivo principal es reconocer los gustos y preferencias de los consumidores de forma individual. Los clientes son considerados no solo como consumidores sino como potenciales colaboradores que apoyan en el crecimiento y mejora del negocio. El bar – restaurante Villaguau se orientará a adaptar el servicio según los requerimientos del cliente y no a la inversa.

En base a ello, se ha decidido implementar las siguientes actividades:

- **Creación del menú:** Según los deseos de los consumidores reflejados en el estudio de mercado realizado (ver Anexo 8), se ha decidido crear un menú que sea variado en el cuál se incluirá:
  - Comida rápida como hamburguesas y pizzas.
  - Comida típica ecuatoriana que corresponden a las regiones sierra y costa.
  - Comida internacional como crepes, pastas, tacos, etc.

- Postres como pasteles y helados.
- Bebidas: Aguas, gaseosas, cervezas, entre otras.

También, se incluirá opciones para los vegetarianos y veganos. Con el objetivo de alcanzar un alto nivel de diferenciación, se diseñará un menú exclusivo para los perros, puesto que su tenencia como mascotas es preferida por los consumidores (ver Anexo 8). Villaguau creará los alimentos de los animales en base a los ingredientes del menú canino del restaurante español El Secreto del Soto (ver Anexo 9) y se buscará una posible alianza con la distribuidora de alimento BARF llamada Wild Barf como principal proveedor. Los beneficios de la dieta BARF para animales de compañía serán detallados en el siguiente capítulo.

- **Higiene:** Como parte del servicio, habrá personal capacitado para mantener la limpieza del establecimiento, puesto que es un factor fundamental a tomar en cuenta. De igual manera, los empleados del restaurante se encargarán de informar a cada cliente sobre las responsabilidades que debe tener con su mascota como recoger sus desechos en bolsas plásticas biodegradables y depositarlas en los contenedores que estarán ubicados dentro y fuera del local.
- **Sugerencias de consumo:** El personal que se relacionará con los clientes (meseros) preguntarán sus gustos al inicio del servicio, para así, proporcionar sugerencias de platillos que se adapten a sus requerimientos.

#### **2.4.2.1.2 Programa de promociones y beneficios por frecuencia**

A los clientes frecuentes, se les hará llegar cada mes una revista de Villaguau donde se informará los logros que ha obtenido y los cambios que se han realizado para la mejora del servicio. Dentro de la revista, se enviará cupones de descuento en platillos exclusivos tanto para

los clientes como para sus mascotas y el calendario correspondientes a realizarse el siguiente mes.

Con el fin de conseguir un mayor nivel de lealtad en los clientes, Villaguau los hará protagonistas de los múltiples eventos temáticos a realizarse con sus mascotas para que tengan la oportunidad de ganar premios y ser reconocidos como potenciales miembros del establecimiento. Asimismo, se implementará un club de clientes Premium, quienes gozarán de beneficios tangibles en días festivos y celebraciones de cumpleaños.

#### **2.4.2.1.3 Programa de eventos para recaudación de fondos en base a la estrategia “Storytelling”**

Debido que Villaguau estará comprometido a apoyar a los albergues de animales rescatados de manera económica, se realizarán eventos de recaudación de fondos y se convocará a medios de comunicación para que difundan información sobre la iniciativa. Los eventos pueden ser: Carreras deportivas con mascotas, día de entrenar a tu mascota, yincanas para fomentar el trabajo en equipo entre familias, etc. Para lograr esto, se pretende utilizar la estrategia del Storytelling<sup>3</sup>, con la cual se informará a los consumidores sobre el problema de salud pública que existe en Quito debido a la presencia de animales callejeros y las consecuencias psicológicas negativas que se suscitan en una mascota a partir del abandono o el continuo maltrato.

De esta manera, se busca que las personas respeten los derechos de los animales y que la tenencia de sus mascotas sea responsable. Se estima que los millennials son, por lo general, leales a una marca que tiene un propósito social y no solo lucrativo. En este sentido, se logrará que los consumidores se identifiquen con la marca y apoyen las iniciativas de cambio.

---

<sup>3</sup> Relato de una historia para sensibilizar a la población sobre un objetivo o propósito.

#### **2.4.2.1.4 Programa de incentivos para el personal**

Los incentivos tangibles e intangibles son un mecanismo que ayuda a mantener motivados a los trabajadores. En otros términos, primero se debe fidelizar a los empleados para que exista un compromiso voluntario con el establecimiento y puedan brindar un servicio de calidad. Entonces, se han seleccionado tres actividades principales:

- Capacitaciones mensuales con respecto a ventas, atención al cliente y manejo efectivo de quejas mediante la comunicación continua y asertiva.
- Reconocimientos periódicos a los empleados que han logrado un rendimiento laboral óptimo.
- Eventos organizados por el dueño del negocio cada dos a tres meses para que el personal comparta con sus familiares y mascotas una experiencia única.

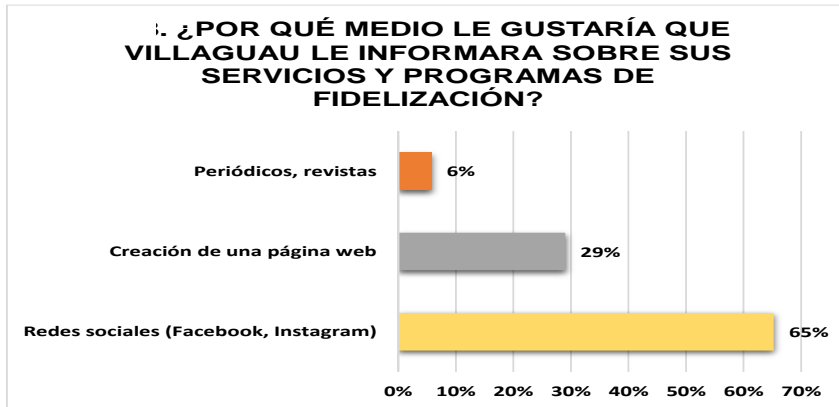
#### **2.4.3 Tercera fase: Comunicación**

La tercera fase constituye que, al tener claro los programas de fidelización que implementará, es preciso informar al público objetivo de los mismos al igual que mantener contacto con los consumidores que han asistido en repetidas veces al establecimiento. Una comunicación efectiva con los consumidores evita que los clientes posean información distorsionada sobre el marketing relacional y el funcionamiento de la empresa, lo cual genera un sentimiento de desconfianza y provoca un efecto contrario al que se desea obtener (García y Gutiérrez, 2013, pp. 83 – 84)

Para implementar una estrategia de comunicación efectiva en el bar – restaurante Villaguau, se necesita conocer los medios preferidos que la población objetivo utiliza con mayor frecuencia como fuentes directas de información. En base a ello, se ha tomado como referencia los resultados obtenidos del estudio de mercado realizado en la primera fase que se muestra a continuación (ver Gráfico 5):

## Gráfico 5

Pregunta 11: Medios de comunicación preferidos por la población objetivo



Fuente: Encuesta de campo  
Elaborado por: Nicole Pico

De los 138 encuestados, el 65% (90 personas) aseguran que las redes sociales son los medios de comunicación preferidos, seguido por el 29% (40 personas) priorizan la creación de una página web propia del establecimiento con el fin de obtener información más precisa sobre los servicios y productos ofertados.

En base a dichos resultados, se han establecido las siguientes estrategias de comunicación:

**a) Página web de Villaguau:** La plataforma web del restaurante tendrá como finalidad, al igual que en El Secreto del Soto, dar a conocer a la cultura ecuatoriana las ventajas de ser un establecimiento pet friendly. Se incluirá información sobre las instalaciones, beneficios, el menú tanto de humanos, como de mascotas con detalles sobre el valor nutricional de cada comida e información general sobre las ventajas de los programas de fidelización a establecerse. También, se creará un acceso directo hacia un blog de Villaguau, para que todo aquel que lo lea, pueda conocer las historias y experiencias de los clientes y se identifiquen con la marca.

**b) Plataformas en redes sociales:** Se utilizarán solo dos plataformas de redes sociales, Facebook e Instagram. Estas dos redes sociales son las que predominan en el mercado del marketing digital, puesto que solo en el Ecuador se ha registrado que existen alrededor de 12 millones de usuarios activos en Facebook y 3,4 millones de usuarios en Instagram (Alcázar, 2018, p. 1). En el primero, se especificará el horario de atención, formas de pago, dirección exacta, anuncios sobre los eventos a realizarse, recordatorios sobre campañas a realizarse y videos promocionales del establecimiento.

El segundo es ideal para compartir fotos a diario acerca de los productos ofertados, la calidad del servicio y el funcionamiento de los programas de fidelización. Asimismo, se les extenderá una invitación y beneficios a influencers<sup>4</sup> residentes en Quito para que visiten el negocio y puedan, en lo posterior, realizar publicidad de boca a boca al compartir sus experiencias adquiridas. Además, se informará sobre las campañas de concientización sobre la tenencia responsable organizadas por las principales fundaciones de rescate animal establecidas en Quito como Acción Animal Ecuador, Animalízate y PAE.

**c) Creación de un CRM:** Un CRM (Customer Relationship Manager) es una plataforma tecnológica que permite a las empresas gestionar información de los clientes mediante la creación de una base de datos completa y permite analizar las interacciones con los mismos para lograr una efectiva estrategia de fidelización.

Esta plataforma también permite registrar historiales de compra de los consumidores y sus preferencias, lo cual es una ventaja pues, con ello, se pretende anticipar sus necesidades y deseos para optimizar el servicio del negocio. Además, el personal del establecimiento tendrá

---

<sup>4</sup> Personas consideradas como líderes, pues poseen un alto nivel de credibilidad sobre un tema en redes sociales y que inciden en las decisiones y actividades cotidianas de los demás.

acceso ilimitado al CRM, puesto que, es una herramienta que centraliza la información y permite alcanzar un nivel de comunicación interna deseable.

**d) Presencia en aplicaciones web:** Al ser Villagau un nuevo emprendimiento, se buscará que se lo incluya en la aplicación virtual Anipal y en el buscador web Club de Mascotas, sitios que poseen una base de datos que ayudan a los comensales a ubicar negocios pet friendly en Quito.

#### **2.4.4 Cuarta fase: Financiamiento**

La fase de financiamiento constituye el presupuesto que se empleará para que las estrategias de fidelización se cumplan a cabalidad. Se ha decidido destinar el 20% del total de la inversión (ver Anexo 10) y, se realizará el análisis financiero pertinente en el desarrollo del siguiente capítulo de esta investigación.

#### **2.4.5 Quinta fase: Monitoreo y evaluación**

La fase de evaluación sobre la efectividad de los programas de fidelización y el constante monitoreo de la operacionalización del proyecto se llevará a cabo en tres actividades principales, que son:

**a) Encuesta de satisfacción:** Al final del servicio, cada mesero se encargará de realizar una encuesta a los clientes para conocer si la atención y los productos ofertados superaron sus expectativas o recibir ideas para poder mejorarlos.

**b) Reporte de ventas y servicio:** Cada mes, se realizará una reunión con el personal administrativo para analizar el avance de las ventas y el crecimiento de la empresa. De igual manera, se hará una valorización del funcionamiento de los programas de fidelización y se decidirá su respectiva modificación. Cabe recalcar que se informará a todo el personal el estado de la empresa y los cambios que se realicen para una óptima operacionalización.

- c) **Estudio de mercado:** Cada tres meses, se realizará un estudio de mercado que permitirá conocer los cambios en la demanda y, así, realizar las modificaciones pertinentes para obtener una mayor ventaja competitiva por diferenciación con respecto a la competencia.

## 2.5 Análisis FODA

**Tabla 3**

*Análisis FODA del bar – restaurante Villaguau*

<p><b><u>Fortalezas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de estrategias de marketing relacional para fidelizar clientes.</li> <li>- Atención personalizada y de calidad en base a los gustos y preferencias de los consumidores.</li> <li>- Comunicación asertiva con los clientes para identificación con la marca.</li> <li>- Eficiencia en el servicio.</li> <li>- Ingreso y servicio para las mascotas dentro del establecimiento.</li> <li>- Infraestructura adaptada para los amantes y no amantes de las mascotas.</li> <li>- Ambiente moderno y acogedor.</li> <li>- Espaciosas áreas verdes y juegos infantiles.</li> <li>- Variedad en la oferta gastronómica.</li> <li>- Personal capacitado y comprometido.</li> <li>- Calidad de las materias primas.</li> <li>- Servicios extras: Wi-fi, parqueaderos.</li> <li>- Apoyo a campañas de sensibilización sobre tenencia responsable y adopción animal.</li> </ul>	<p><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La población objetivo consideran a sus mascotas como miembros de la familia.</li> <li>- Existe una escasa competencia en cuanto a negocios que manejan la tendencia pet friendly en la parroquia de Cumbayá.</li> <li>- Quito, al ser un destino turístico, es visitado a diario por turistas de todo el mundo. Estas personas son las que poseen un mayor nivel de aceptación a este tipo de negocios.</li> <li>- Incremento en la variedad de la oferta gastronómica en Quito.</li> <li>- Incremento en la sensibilización y concientización de la cultura ecuatoriana acerca de la tenencia responsable y la adopción de mascotas.</li> <li>- Generar plazas de trabajo en un tipo de mercado nuevo y moderno.</li> <li>- Diferenciación y preferencia en el mercado.</li> </ul>
<p><b><u>Debilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de la marca.</li> <li>- Emprendimiento nuevo y en auge.</li> <li>- El ruido que los animales pueden causar si los clientes no siguen las normas del establecimiento.</li> <li>- Higiene constante del local por la presencia de los animales.</li> </ul>	<p><b><u>Amenazas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica que influye en la decisión de consumo de los futuros clientes.</li> <li>- Estabilidad por antigüedad de la competencia directa.</li> <li>- Posibles lluvias que impiden la recreación de mascotas y familias al aire libre.</li> <li>- Estrategias de marketing de mayor impacto por parte de la competencia.</li> <li>- Posible copia o imitación de las estrategias de fidelización implementadas en el bar-restaurante Villaguau.</li> </ul>

Fuente: Pico, N. (2019)  
Elaborado por: Nicole Pico

## 2.6 Análisis de la competencia en base a las 5 fuerzas de Porter

En este subcapítulo, se analizará el nivel de competitividad de Villaguau en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter. El nivel de competitividad de una empresa dependerá de cómo defienda sus productos o servicios en el mercado (Porter, 2002, p. 30). En este sentido, se debe analizar la solidez en el posicionamiento de la empresa y diferenciar los posibles competidores que posean similar funcionamiento y beneficios. Se consideran como rivales a las cafeterías Mosaico y Jürgen, puesto que, son los establecimientos pet friendly con mayor nivel de aceptación y frecuencia por los quiteños.

**1. Poder de negociación de los compradores:** Una de las múltiples ventajas que tienen estos dos restaurantes es que no hay restricción para que las mascotas puedan comer junto a sus dueños en la misma mesa. Además, Mosaico está ubicado en las afueras del parque Itchimbía y cuenta con una vista en 360° al centro histórico de Quito; y, Jürgen posee dos sucursales, una al norte de Quito y otra en Cumbayá.

A pesar de ello, no se considera que esta ventaja sea amenazante para el bar – restaurante Villaguau, puesto que, sus establecimientos no poseen el espacio adecuado para la recreación de las mascotas y no cuentan con beneficios que atraen al consumidor como área de juegos para niños, red de wifi gratis, entre otros.

Además, ambos establecimientos solo concentran sus actividades en la adquisición de nuevos clientes, mas no a fidelizarlos. En este sentido, Villaguau tendrá una ventaja competitiva mayor al enfocar su funcionamiento en establecer una relación con el cliente a partir de la aplicación de las estrategias mencionadas. Asimismo, tanto Mosaico como Jürgen, cuentan con una variedad de opciones gastronómicas, sin embargo, no focalizan su servicio en

conocer los gustos y preferencias de los clientes, ni modificar los platillos en caso de alergias, actividades que el personal de Villaguau si lo realizará.

También, los platillos ofertados bordean los 9 dólares en adelante (Mosaico, 2019, p. 1), en cambio, Villaguau creará opciones gastronómicas que se ajusten al poder adquisitivo de los consumidores con precios variados según el tiempo de preparación y la materia prima empleada. El promedio de gasto total entre la comida de humano y el alimento para las mascotas será de 14 a 15 dólares.

Con las ventajas mencionadas, Villaguau podrá posicionarse en el mercado de manera sólida y se considera que tendrá preferencia por parte de los consumidores al ser un emprendimiento nuevo.

**2. Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores se constituyen como agentes importantes en el abastecimiento de materia prima para el sector económico de alimentos y bebidas. En este caso, los principales proveedores de Villaguau serán supermercados reconocidos a nivel nacional como Supermaxi, Santa María y Mi Comisariato. Cuando un producto y/o servicio es diferenciado de otros en el mismo nicho de mercado, los proveedores tienden a poseer un mayor poder de negociación, lo cual infiere en el poder de compra y consumo de los clientes.

Entonces, Villaguau informará a los consumidores la calidad de la materia prima orgánica e inorgánica adquirida para la elaboración de la oferta gastronómica, atribuyendo un mayor prestigio a las marcas e incentivando a la compra de los productos de dichos proveedores. Se realizaría un tipo de marketing indirecto, facilitando la negociación con los mismos. Asimismo, se buscará crear una alianza con Wild Barf, negocio dedicado a la elaboración de alimento barf para las mascotas y que sería el principal proveedor. Para lograr

esta alianza, se mencionará que sus productos pueden ser vendidos en Villaguau y que además, se los puede promocionar a través de la página web y redes sociales, con el fin de que generen un mayor margen de ventas.

La difusión de la información con respecto a la adquisición de materia prima y a la elaboración de los productos es esencial para crear un ambiente de confianza con los clientes, acción que otros restaurantes no lo priorizan, incluyendo a Mosaico y Jürgen.

**3. Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Tanto los hoteles como los restaurantes, son negocios que poseen un alto nivel de competitividad debido que incentivan el turismo y, por ende, dinamizan la economía del Ecuador. Según el INEC, los hogares ecuatorianos destinan el 7,70% de sus ingresos mensuales al consumo de alimentos y bebidas en los restaurantes y servicios de alojamiento. Esto supone un gasto aproximado de 184.727.177 dólares mensuales (INEC, 2013, p. 26). Entonces, se deduce que un restaurante puede generar entre 3.000 y 5.000 dólares mensuales, dependiendo de la calidad de los alimentos y la demanda. Sin embargo, Villaguau al poseer un servicio de óptima calidad con una oferta gastronómica variada y diferente, tiene una ventaja competitiva sólida frente a nuevos competidores.

De igual manera, la fidelización actúa como una barrera de entrada ante la posible amenaza de nuevos competidores debido que el factor de la seguridad está presente en la decisión de adquisición. Dicho en otro sentido, cuando un cliente es leal a una marca crea un sentimiento de confianza y seguridad debido que el producto o el servicio ha superado sus expectativas, entonces, sería arriesgado experimentar un bien sustituto que promete ser mejor, pues no es certero de que tenga éxito al satisfacer sus necesidades como lo hace el conocido.

**4. Amenaza de productos sustitutos:** Al ser Villaguau un proyecto con características diferenciadoras en cuanto a la calidad del servicio se refiere y en base a la tendencia pet

friendly como filosofía de negocio, al igual que a la generación de lealtad en el cliente, sería costoso para otras empresas tratar de establecer medidas sustitutas. La ventaja de Villaguau es que desde un principio, su infraestructura estará diseñada de manera específica para el confort tanto de los clientes como de sus animales, factor que no poseen los demás restaurantes. De igual manera, como se mencionó con anterioridad en el segundo subcapítulo, se establecerán normas estrictas de higiene para garantizar la sanidad de las actividades y los platillos elaborados.

La mayoría de restaurantes en Quito no concentran sus actividades en fomentar una cultura inclusiva animal por falta de información y no se enfocan en mejorar o modificar su calidad de servicio en base a los requerimientos y/o quejas de los clientes. En este aspecto, Mosaico y Jürgen si aplican estas características, puesto que apoyan a campañas de adopción animal e incentivan a la tenencia responsable de mascotas.

**5. Rivalidad entre los competidores:** El café Mosaico es considerado como uno de los primeros establecimientos pet friendly inaugurado en Quito en el 2003 y reconocido a nivel nacional e internacional pues hasta la fecha cuenta con 95.0000 visitantes de todo el mundo, tanto así que en el 2017, recibió el premio Five Star Diamond a la mejor vista panorámica del corazón de Quito, otorgado por la Academia Estadounidense de Ciencias de la Hospitalidad (Mosaico, 2019, p. 1).

Por otro lado se encuentra la cafetería Jürgen, en donde los animales de compañía, en especial los perros, son tratados como los clientes favoritos del negocio. Jürgen abrió sus puertas al público en el 2013, se ha convertido en un lugar famoso puesto que todo aquel que tenga una mascota en casa, desearía visitarlo pues las ofertas de cafeterías o restaurantes pet friendly son limitadas (Alarcón, 2015, p. 1).

A partir de ello, se considera a ambos establecimientos como rivales en cuanto a su posicionamiento en el mercado, debido que son conocidos por parte de los consumidores y han tenido una trayectoria de varios años en el sector. Por este motivo, Villaguau debe investigar de manera periódica las estrategias que estos establecimientos adoptan para poder ofertar mejores servicios y obtener una mayor oportunidad de negocio. Esto se lo conseguirá mediante la técnica del *Mystery Shopping*<sup>5</sup> que se realizará una vez cada dos a tres meses por parte de un trabajador seleccionado al azar para averiguar los procesos de la competencia y, a su vez, se contratará a alguien para que evalúe el desempeño en el servicio de Villaguau.

El desarrollo de este capítulo cumplió a cabalidad con segundo objetivo específico planteado que respecta a la realización de un estudio de mercado sobre la implementación de un bar-restaurante pet friendly en Quito en base al modelo de negocio internacional fidelización de clientes para garantizar su sostenibilidad. En base a las estrategias diseñadas, se deduce el marketing relacional genera un mayor impacto debido que se enfoca en el establecimiento de una relación duradera con el consumidor, generando un apego emocional hacia la marca.

En base al estudio de mercado, se concluye que la población quiteña de los Millennials son los que poseen mayor aceptación hacia el proyecto y están de acuerdo en que un servicio de calidad personalizada es un factor fundamental para superar sus expectativas. Aunque existen otros emprendimientos que comparten también la filosofía pet friendly, se encuentran en desventaja con Villaguau por elementos como falta de adecuaciones en su infraestructura, carencia de un modelo de marketing interno y externo y altos precios en su oferta gastronómica.

---

<sup>5</sup> El Mystery Shopper o el cliente incognito es alguien que se simula ser un cliente normal con el fin de evaluar la calidad de un producto o servicio y, a su vez, informarse sobre el modo de operación o nuevas estrategias que un negocio posee.

## **CAPÍTULO 3**

### **PLAN DE NEGOCIOS**

En el tercer capítulo se delimitará la pre-factibilidad de la implementación y funcionamiento de un bar – restaurante con filosofía pet friendly en la ciudad de Quito, parroquia de Cumbayá. La viabilidad del proyecto se determinará con el análisis económico y financiero a través de indicadores económicos, que mostrarán el porcentaje de utilidad a 10 años y sostenibilidad en el mercado ecuatoriano a largo plazo.

#### **3.1 Determinación del proyecto**

En este subcapítulo se detallarán las características principales del negocio, así también como su constitución, la estructura organizacional y los trámites que se deben realizar para establecer un emprendimiento en el sector económico ecuatoriano de alimentos y bebidas pet friendly.

##### **3.1.1 Características del negocio, logo y eslogan**

Aparte de las características mencionadas con anterioridad, el bar – restaurante Villaguau será un negocio constituido como Compañía de Responsabilidad Limitada y, para su implementación, se requerirá la participación directa de dos socios. El socio mayoritario que será el gerente general, estará beneficiado con un porcentaje del 65% y, el segundo con el 35% de las utilidades futuras. De igual manera, el 60% que corresponde al rubro de Recursos Propios de la inversión total será cubierto con la suma de capitales entre ambos accionistas. El método de financiamiento se detallará en uno de los subcapítulos durante el desarrollo este apartado.

En cuanto a los trámites tributarios indispensables para implementar un negocio de la categoría 2<sup>6</sup>, correspondiente a los locales de consumo de alimentos preparados para su consumo inmediato (Ministerio del Interior, 2017, p. 4), serán detallados a continuación:

1) La patente municipal constituye un requisito tributario para el registro de un negocio obligado a llevar contabilidad en el catastro de actividades económicas en base a la Ordenanza Municipal N° 339 y el Código de Ordenamiento Territorial (Cootad). (Alcaldía de Quito, 2017, pp. 3-10). El valor a pagar como impuesto por patente se aplica según el monto del patrimonio perteneciente a la empresa. El patrimonio total del bar – restaurante Villaguau es de \$101,240.06, por lo tanto, en base a la tabla de tarifas descrito en el art. 6 de la Ordenanza Municipal 339, se pagará \$700 en función del rango entre \$50,000 en adelante. El pago de esta tarifa es exigible a partir del primero de enero de cada ejercicio fiscal a partir del tercer año de funcionamiento (Alcaldía de Quito, 2010, pp. 1-7).

El primer año se paga \$10; el segundo, el 50% de la base imponible de la patente. El ejercicio fiscal termina el 31 de diciembre de cada año a partir del inicio de las actividades productivas (Alcaldía de Quito, 2017, pp. 3-10).

2) El permiso de funcionamiento otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) es obligatorio para los establecimientos que están sujetos a vigilancia y control sanitario. Para la obtención de este documento, se debe ingresar a la plataforma web del ARCSA y llenar el formulario de funcionamiento según la los requisitos correspondientes a la actividad económica del establecimiento. (ARCSA, 2018, p. 1).

3) El permiso de ocupación es una autorización administrativa otorgada por el Cuerpo de Bomberos a nuevas infraestructuras con el fin de revisar los sistemas de seguridad y prevenir

---

<sup>6</sup> Actividades económicas que suponen un mediano a alto riesgo para las personas, bienes y ambiente.

futuros incendios. El trámite se lo realiza de manera presencial con los siguientes requisitos: Formulario Declarativo de Ocupación disponible en el portal web, copia del certificado de Visto Bueno de Planos, copia de memoria técnica y copia de planos SCI aprobados y sellados (Bomberos Quito, 2018, p. 1).

- 4) La Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de las Actividades Económicas (LUAE) es un documento que otorga la potestad a una persona de crear establecimientos dedicados a servicios de actividades turísticas y la verificación del cumplimiento de normas de calidad y técnicas vigentes. El procedimiento para obtener el permiso oficial, se deben presentar: Copia de documento de identidad o pasaporte, RUC, formulario de inscripción para adquirir patente municipal, permiso de ARCSA, permiso del cuerpo de bomberos y la solicitud para realizar el trámite (Alcaldía de Quito, 2018, pp. 1-10).

Como se mencionó en el capítulo dos de esta disertación, el bar – restaurante Villaguau estará ubicado en la parroquia de Cumbayá, debido que el clima cálido y seco favorece a la recreación al aire libre y a los múltiples eventos a realizarse con clientes frecuentes. Además, esta zona posee alrededor de 4 rutas de acceso que conectan con el norte, centro y sur de la capital y el Valle de los Chillos, facilitando la llegada de los comensales al establecimiento. Para que un negocio se posicione en el mercado, se le debe designar elementos que son fundamentales para su reconocimiento, y estos son: Logotipo y Eslogan.

El logotipo corresponde al diseño de un gráfico que refleja el enfoque principal que un negocio pretende transmitir a los consumidores. En este caso, al ser Villaguau un bar – restaurante que prioriza el servicio de calidad en un ambiente pet friendly, su logotipo representa un plato con cubiertos con fondo de los implementos de un restaurante y, alado del nombre, a un

individuo abrazando a su can, reflejando el fuerte vínculo de amor que existe entre amos y sus mascotas (ver Anexo 11).

De igual manera, el eslogan de una marca constituye una frase que transmite el valor agregado que oferta al mercado y, por lo general, debe ser corta y sencilla de recordar. El eslogan de Villaguau es: “¡Una deliciosa aventura juntos!”, la cual significa que el principal objetivo no es solo brindar una excelente variedad gastronómica, sino crear experiencias únicas tanto para los clientes, humanos y animales, como para los empleados.

### **3.1.2 Organigrama y flujograma**

La estructura organizacional determina como está conformada la empresa en cuanto a personal directo e indirecto y el proceso de sus operaciones de producción. El tipo de organización que se manejaría en el bar – restaurante Villaguau es de tipo funcional, dado el hecho que habrá supervisores que estarán encargados de manera parcial sobre el control de las funciones de cada área designada, mas no existe una jerarquización que implique autoridad o imposición sobre las actividades laborales. En el Anexo 12, se puede apreciar la distribución de cargos en el organigrama de la empresa contando con 16 trabajadores en total.

Los sueldos serán pagados el último día laborable del mes y el valor de cada uno se estima según el sueldo base en función del cargo laborable de acuerdo a la tabla actualizada de salarios mínimos sectoriales del 2018 proporcionada por el Ministerio de Trabajo del Ecuador (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2018, pp. 71 – 76) (ver Anexo 13). De igual manera, cada empleado contará con los beneficios estipulados por la ley ecuatoriana en cuanto a vacaciones, décimo tercera y décimo cuarta remuneración. La suma de estos rubros más el cálculo del ingreso anual de cada empleado en base a su salario mensual dan un subtotal de \$133,956.00. A

dicha cifra, se le añade el valor del 2% para cubrir imprevistos, resultando un total en el rol de pagos del primer año de \$136,635.12 (ver Anexo 14).

Asimismo, es fundamental que la atención en el bar – restaurante Villaguau tenga un proceso establecido para garantizar el bienestar de los comensales. Este ciclo de operaciones será conocido por cada uno de los empleados, el cual ayudará a mejorar la comunicación interna y a incentivar el trabajo en equipo. Dicho proceso se detalla en el flujograma del negocio que se muestra en el Anexo 15.

### **3.1.3 Utilización de recursos primarios**

La materia prima en un negocio de alimentos y bebidas son los ingredientes necesarios para crear la oferta gastronómica del menú. Dado el hecho que la creación de los platillos del bar – restaurante Villaguau será creado con las ideas y la participación directa del personal como se explica en el capítulo dos de esta investigación, se han cotizado ingredientes considerados como básicos empleados para variedad de platillos. Estos ingredientes son: proteína como pollo, pescado como salmón y corvina, camarón como principal marisco, carne de res, y tofu; fuentes de carbohidrato como papa, arroz, pasta y plátano verde; vegetales y especerías; bebidas como gaseosas, té, agua y cervezas; e, ingredientes extras que corresponden a los cereales, harinas, etc. Las unidades de medida que se utilizaron para medir la compra de materia prima en kilogramos, litros, mililitros y cubeta para huevos.

Los principales proveedores de la materia prima serán supermercados que posean certificado de calidad en sus productos como Supermaxi, Santa María, Supermercado Aquí, Mi Comisariato, etc. De igual manera, algunos ingredientes se comprarán en los mercados mayoristas de Quito como Santa Clara, Ñaquito, entre otros. En cuanto a la oferta gastronómica, según la encuesta realizada para el estudio de mercado, la comida rápida, casera, tradicional

ecuatoriana y típica internacional han sido los tipos de comida preferidos y aceptados por los futuros consumidores, entonces, se pensará en producir de 3 a 4 opciones gastronómicas de cada categoría (ver Anexo 8).

Con el tiempo, los platillos se modificarán según la demanda que se obtenga y se adaptarán de acuerdo al estilo de vida que los clientes posean tomando en cuenta alergias alimenticias, vegetarianismo y veganismo. De igual manera, se invertirá en conseguir ingredientes orgánicos para que la oferta gastronómica sea saludable y porte mayor cantidad de nutrientes al organismo. El menú de mascotas será elaborado según las características de la dieta barf que es libre de aditivos alimentarios, por lo tanto, no se necesitará de una mayor inversión en la utilización de recursos primarios. Además, se buscará que la empresa Wild Barf sea uno de los principales proveedores de alimento de mascotas, cuyo precio por doble ración varía entre \$3 a \$6 según el peso y la raza del animal y poseen una variedad de menús con pollo, res, pescado o mixto (Wild Barf, 2019, p. 1) (ver Anexo 16).

La suma total de costos de la materia prima básica en el primer año es de \$16,242.60, al añadir también el valor del 15% extra en caso de imprevistos. Se debe tomar en cuenta que dicho valor puede variar de un 15 % a 20 % según los ingredientes extras que se necesiten durante el proceso de producción (ver Anexo 17).

### **3.1.4 Dieta BARF**

Por sus siglas B.A.R.F (Biologically Appropriate Raw Food) es un tipo de dieta considerada como saludable para la alimentación biológica y natural de animales domésticos, por lo general, para perros y gatos (Handl, 2014, p. 16). El término natural se refiere que los componentes básicos que integran esta dieta no son procesados con elementos químicos, ni contienen aditivos artificiales que pueden generar enfermedades a largo plazo (MacDonald,

2004, p. 8). En lo principal, se compone de un 60 a 80% de carne cruda con hueso, de res o pollo; y un 20 a 40% de legumbres, vegetales, frutas, vísceras, entre otros.

Fue desarrollada en 1980 por el veterinario australiano Dr. Billinghurst, quién justificó que este tipo de dieta es completa a diferencia de otras y la adecuada para que el organismo del animal (Billinghurst, 2018, p. 1). Aparte, recalcó que los huesos crudos no se astillan en sus órganos, por ende, no causan sangrados internos y daños en la cavidad torácica.

La ración adecuada de carne cruda con hueso para un perro promedio oscila entre 15 a 20% de su peso corporal que debe consumir en una semana, o a su vez, de 2 a 3% diario. Entonces, un perro de raza grande como pastor alemán o pitbull que pese 80 libras, requiere de 16 libras de éste tipo de alimento natural por semana y, para las razas medianas y pequeñas que pesan entre 12 a 25 libras, se recomienda la ingesta de 2,4 libras por semana (Lonsdale, 2011, pp. 40-42).

Si el animal es alimentado con porcentajes mayores a los recomendados, puede sufrir intoxicaciones severas y lesiones permanentes en el estómago por bacterias presentes en la carne. Los veterinarios aconsejan alternar la dieta barf con las croquetas comerciales para conseguir un equilibrio alimenticio, debido que éste también contiene los nutrientes que esenciales para el desarrollo y óptima digestión del animal (Handl, 2014, pp. 16-18). Villaguau ofrecerá el servicio de la dieta barf, en la cual la proteína debe permanecer en un estado de congelación de 16° a 22° centígrados para garantizar la conservación de sus nutrientes, su sabor y calidad. El menú se complementará con alimentos cocinados como el pescado que contiene omega 3, un ácido graso que aportará a la prevención de enfermedades del sistema inmunológico, lo cual significa que se puede alargar la esperanza de vida de la mascota.

Se debe evitar el consumo de esta proteína sin cocción, debido a la presencia de una peligrosa bacteria que puede ser mortal (MacDonald, 2004, p. 26). Para añadir sabor a la comida para mascotas, en algunos platillos se ofrecerá la opción de añadir una pequeña porción de arroz, humedecido con caldos de pollo o carne. Asimismo, para los cachorros, se ablandará el alimento tipo papilla para facilitar tanto la masticación, como la absorción de vitaminas y nutrientes.

### **3.2 Inversiones y financiamiento**

A continuación, se detallará la estimación de costos para la implementación del bar – restaurante Villaguau, así como también la proyección de utilidades netas a 10 años plazo.

#### **3.2.1 Inversión total**

La suma total de inversión prevista para la operacionalización y funcionamiento del bar – restaurante Villaguau es de \$41,870.43, monto que será destinado para la adquisición de los activos fijos como: suministros de servicios básicos, la obtención de nueva maquinaria para el equipamiento de la cocina, muebles y enseres para el local y las oficinas, implementos, capital de operación, activos diferidos y otros activos.

#### **3.2.2 Activos fijos**

##### **3.2.2.1 Terreno y construcciones**

Se rentará un local comercial en la calle Padre Luis Garzón y García Moreno, cerca del parque central de Cumbayá, el cual posee un total de 185 m<sup>2</sup> distribuidos en dos plantas (ver Tabla 4). La primera será destinada para la atención de los clientes y la cocina; y en la segunda, se encontrarán las oficinas para el funcionamiento del negocio. Además, se adaptará una zona especial para la recreación de niños y mascotas en las áreas verdes ubicadas en la parte externa del restaurante (ver Anexo 18).

**Tabla 4**

*Distribución del local de arriendo para la implementación del bar – restaurante Villaguau*

Área cubierta de dos plantas (baños, sala de reuniones, cocina, etc)	160	m <sup>2</sup>
Áreas verdes	25	m <sup>2</sup>
<b>TOTAL:</b>	185	m <sup>2</sup>

Fuente: Pico, N. (2019)  
Elaborado por: Nicole Pico

Dado el hecho que Villaguau se ubicará en la parroquia de Cumbayá, se estima que el valor de arriendo será de \$3.000, valor que se registrará en el rubro de gastos de administración.

### **3.2.2.2 Maquinaria y equipos**

La maquinaria y equipo necesario para la implementación de un bar restaurante corresponde a todos los bienes que se utilizarán para la producción de alimentos en base a la materia prima adquirida. Los bienes serán comprados en mayoristas expertos en la producción y comercialización de instrumentos para equipar a restaurantes como Metálicas Lozada Hnos y Termalimex. Los costos de cada ítem están cotizados en base a la lista de precios de las empresas mencionadas. La razón por la cual se escogió estas compañías como principales proveedores es porque se enfocan en crear maquinaria de acero de alta gama y durabilidad. El valor total de compra de estos bienes es de \$12,059.82, aunque puede variar según el cambio de precios y la cantidad requerida (ver Tabla 5).

Además, se comprará equipo de computación en el mayorista Nexsys del Ecuador para suministrar el área administrativa. El costo total aproximado de la adquisición es de \$4,297.70 (ver Tabla 6).

**Tabla 5***Maquinaria y Equipo*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
a: Maquinaria y equipo nacional			
Refrigeradoras	3.00	500.00	1,500.00
Maquina de lavaplatos	4.00	600.00	2,400.00
Licuada	4.00	100.00	400.00
Maquina de café	4.00	100.00	400.00
Parrilla industrial	1.00	550.00	550.00
Cocina empotrable	3.00	700.00	2,100.00
Horno eléctrico	3.00	549.55	1,648.65
Equipo de sonido	2.00	150.00	300.00
Televisión Smart TV 32"	2.00	499.00	998.00
Microondas	2.00	131.81	263.62
Extractor de jugo	2.00	113.10	226.20
Batidora	3.00	59.00	177.00
<b>Subtotal B</b>			10,963.47
<b>Imprevistos 10%</b>			1,096.35
<b>Total</b>			<b>12,059.82</b>

Fuente: Metálicas Lozada Hnos y Termalimex, (2019)

Elaborado por: Nicole Pico

**Tabla 6***Equipo de Computación*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Laptop Lenovo Core i3	5.00	590.00	2,950.00
Impresora EPSON L3150	3.00	219.00	657.00
Teléfonos Panasonic	6.00	50.00	300.00
<b>Subtotal B</b>			3,907.00
<b>Imprevistos 10%</b>			390.70
<b>Total</b>			<b>4,297.70</b>

Fuente: Nexsys del Ecuador (2019)

Elaborado por: Nicole Pico

**3.2.2.3 Implementos**

Los implementos corresponden a los bienes necesarios para brindar un óptimo servicio en el negocio. Se realizó una cotización en la empresa ecuatoriana Corempo S.A, la cual tiene también un servicio de tienda en línea, y Termalimex debido manejan una lista de precios accesibles en el mercado. El valor total de la inversión, que puede variar con el tiempo y según las exigencias en el servicio del bar – restaurante en estos bienes, será un aproximado de \$3,505.81. En la Tabla 7, se muestra el desglose de los ítems y su costo unitario:

**Tabla 7***Implementos*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Juego de ollas	4.00	59.99	239.96
Moldes para pastelería	1.00	50.00	50.00
Juego de vasos	7.00	6.31	44.17
Vajilla	8.00	59.90	479.20
Manteles	8.00	50.00	400.00
Juego de utensilios de cocina	3.00	12.90	38.70
Cubiertos	7.00	20.00	140.00
Frascos de almacenaje	7.00	10.90	76.30
Juego de cuchillos	5.00	12.04	60.20
Cristalería	10.00	30.00	300.00
Juguetes para perro	10.00	20.00	200.00
Perchero para ropa	4.00	30.00	120.00
Implementos para baño y de limpieza	3.00	300.00	900.00
<b>Subtotal</b>			3,048.53
<b>Imprevistos 15%</b>			457.28
<b>Total</b>			<b>3,505.81</b>

Fuente: Pico, N. (2019)

Elaborado por: Nicole Pico

**3.2.2.4 Muebles y enseres**

Los muebles y enseres en términos contables pertenecen a una subcuenta de los “Equipos de Oficina” y comprenden todos los bienes mobiliarios para la operación del negocio. Éstos, serán destinados tanto para el servicio a los clientes y sus mascotas, como para los empleados en las tareas del área administrativa.

Se hizo una cotización de los artículos considerados como básicos para abrir un nuevo negocio de alimentos y bebidas, sin embargo, al momento de implementarlo, se deberá destinar una mayor cantidad de dinero para adquirir los ítems necesarios, dependiendo la acogida que tenga el negocio. Por esta razón, se ha decidido destinar un porcentaje del 15% adicional al subtotal de imprevistos. El monto total de inversión para la compra de muebles y enseres será de \$7,093.09. En la Tabla 8 se muestra a detalle el costo unitario de cada artículo:

**Tabla 8***Muebles y enseres para el bar – restaurante Villaguau*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Mesas y sillas	10.00	239.19	2,391.90
Hamacas	4.00	25.00	100.00
Juego de sala	2.00	452.00	904.00
Juego de puffs	7.00	100.00	700.00
Perchero para ropa	4.00	30.00	120.00
Mueble archivador	2.00	81.00	162.00
Basurero oficina	2.00	20.00	40.00
Dispensador de agua purificada	1.00	220.00	220.00
Un mueble metálico para los utensillos.	1.00	1,050.00	1,050.00
Escritorios	4.00	120.00	480.00
<b>Subtotal</b>			6,167.90
<b>Imprevistos 15%</b>			925.19
<b>Total</b>			<b>7,093.09</b>

Fuente: Pico, N. (2019)  
 Elaborado por: Nicole Pico

### 3.2.3 Activos diferidos y otros activos

Los activos diferidos son aquellos costos que comprenden la constitución de la empresa y el proceso de investigación para crear el emprendimiento que son pagados con anticipación. El costo unitario de cada rubro se sustenta en función de los valores establecidos por la Superintendencia de Compañías del Ecuador (Superintendencia de Compañías, 2019, p.1). La suma total se destinará para cubrir estos gastos será de \$2,415.00. Dado el hecho que los costos pueden fluctuar por aspectos económicos con el tiempo, se destina un porcentaje del 5% en caso de imprevistos (ver Tabla 9). Por otro lado se encuentra la cuenta contable de Otros Activos, en la cual se ubican los artículos que son considerados como obras de arte y que sirven para la decoración del lugar (ver Tabla 10).

**Tabla 9***Activos diferidos*

<b>Concepto</b>	<b>Valor total \$</b>
Estudio de factibilidad	300.00
Constitución legal	500.00
Gasto de organización	500.00
Gastos instalación	1,000.00
<b>Subtotal</b>	2,300.00
<b>Imprevistos 5%</b>	115.00
<b>Total</b>	<b>2,415.00</b>

Fuente: Superintendencia de Compañías, (2019)

Elaborado por: Nicole Pico

**Tabla 10***Otros activos*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Bienes de arte y cultura	20.00	50.00	1,000.00
Decoración	10.00	50.00	500.00
<b>Subtotal</b>			1,500.00
<b>Imprevistos 5%</b>			75.00
<b>Total</b>			<b>1,575.00</b>

Fuente: Pico, N. (2019)

Elaborado por: Nicole Pico

**3.2.4 Estado de situación financiera**

El estado de situación financiera de una empresa muestra el balance que existe entre las cuentas de activo (los bienes adquiridos), pasivo (deudas) y la diferencia entre estos dos determina el patrimonio o capital neto. Este reporte financiero permite saber la liquidez que tiene un negocio y evaluar su rendimiento en un determinado período de tiempo. El balance general del bar – restaurante Villaguau es equivalente a \$41,870.43 (ver Anexo 19).

**3.2.5 Capital de trabajo**

Para calcular el valor del capital del trabajo, primero se deben determinar los costos de producción. Este rubro corresponde a aquellos valores que se toman en cuenta para delimitar el

beneficio bruto que se obtendrá cada año. Este beneficio es el resultado de la diferencia entre los ingresos anuales por ventas y el total de los costos de producción. Los rubros desglosados con su valor total en el primer año se muestran en el Anexo 20 y la sumatoria da como resultado \$221,887.53 en costos de producción.

Entonces, el capital de trabajo constituye parte de la cuenta de activo corriente y corresponden a los recursos indispensables para iniciar las operaciones de una empresa. El monto total invertido para el funcionamiento del bar – restaurante Villaguau es de \$10,924.02, y los rubros considerados para dicho cálculo se detallan en el Anexo 21.

### **3.2.6 Proyección de costos**

A partir de la determinación de costos de producción, se realiza una proyección a 10 años en base a las unidades a producir desde el año 1 de funcionamiento del negocio. Se estima que al año se producirán 17,280 platillos, dando como resultado un total de costo de producción de \$221,887.53. Esta proyección es necesaria para mostrar la oportunidad que el emprendimiento posee para sostenerse en el mercado (ver Anexo 22).

### **3.2.7 Proyección de ingresos**

En base a la proyección de costos, se ha establecido que el precio de venta ponderado del alimento humano sea de \$10.50 y la comida de la mascota sea de \$4.30. La suma total da como resultado \$14.80, aunque este valor puede incrementar o disminuir según la dificultad, tiempo de la preparación de cada oferta gastronómica e inflación de precios en la industria (ver Tabla 11). Este precio de venta posee una ventaja en relación con la competencia debido que los precios de la cafetería Mosaico y Jürgen, considerados como los principales competidores en Quito, oscilan entre \$10.00 a \$20.00 por platillo.

Esto quiere decir que el bar – restaurante Villaguau tenderá a ser preferido por los consumidores, no solo por poseer una ventaja competitiva por diferenciación, sino también por crear una oferta gastronómica variada a precios accesibles. Asimismo, se calcula que se producirán alrededor de 60 platillos diarios y 1,440 mensuales, aunque de igual manera, estas cifras pueden variar según la demanda que se obtenga (ver Tabla 11).

A partir de estos precios, se realiza una proyección de ingresos por venta, calculando que el costo unitario ponderado de producción es de \$12.84, y la diferencia con el precio de venta da como resultado \$1.96. Por lo tanto, se estima que el total de ingresos en el primer año es de \$255,744.00, generando un porcentaje de rentabilidad del 13.24% el primer año y, aumentando a 19.07% en el décimo año (ver Anexo 23).

**Tabla 11**

*Precio de venta unitario ponderado y cantidad de producción*

<b>Precios Detallados</b>			
<b>Alimento humano</b>	<b>10.50</b>		
<b>Alimento de la mascota</b>	<b>4.30</b>		
<b>Suma de las dos comidas</b>	<b>14.80</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 10</b>
Producción mensual		1,440	1,878.87
Producción diaria		60	75
Producción anual		17,280.00	22,546.48

Fuente: Pico, N. (2019)  
Elaborado por: Nicole Pico

### **3.3 Viabilidad económica**

En este subcapítulo se detalla la viabilidad económica, que se refiere al nivel de eficiencia que una empresa posee en base a sus operaciones y su capacidad para ser competitiva en el mercado. Un negocio es rentable cuando el monto de la utilidad bruta (ingreso por ventas) supera el valor de los gastos operativos (Flores et.al, 2013, p. 81). Para calcular la viabilidad económica

del bar – restaurante Villaguau, se utilizan indicadores financieros como VAN, TIR, punto de equilibrio y el tiempo de recuperación del capital invertido.

### **3.3.1 Estructura de financiamiento**

La estructura de financiamiento es una herramienta que permite conocer la manera con la cual se pretende financiar la adquisición de bienes y la operacionalización de una empresa. La implementación del bar – restaurante Villaguau se financiará el 59% del total de la inversión, que en términos económicos corresponde a \$24,840.90, con capital propio y el 41% correspondiente a \$17,029.53 con la adquisición de un crédito (ver Anexo 24).

Se realizó una simulación para solicitar un crédito comercial prioritario Pymes a través de la página web de la CFN (Corporación Financiera Nacional), entidad financiera alineada a las políticas públicas ecuatorianas dedicada a promover el desarrollo de los sectores productivos, estratégicos y apoyo al surgimiento de nuevos negocios ecuatorianos (CFN, 2019, p. 1). El monto total del préstamo será de \$17,030.00 con una tasa de interés efectiva de 9% y nominal del 8,95% a un plazo de 120 meses. Se realizarán 10 pagos anuales de \$2,588.75 con el método de amortización francesa<sup>7</sup> (ver Anexo 25).

### **3.3.2 Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es un término contable que facilita la determinación del nivel de ingreso por ventas que una empresa debe poseer para cubrir los costos totales que se han invertido en su implementación y el punto exacto de actividad donde no habrá ni ganancias, ni pérdidas monetarias (Universidad de la República de Uruguay, 2013, pp. 1-2). En base a los

---

<sup>7</sup> Genera cuotas de pago iguales para cada período del plazo establecido.

siguientes datos, se calcula el punto de equilibrio del bar – restaurante Villaguau del primer año de producción:

- Costos fijos de \$157,576.58 y costos variables de \$64,310.94 (ver Anexo 26)
- Ingresos anuales por ventas de \$255,744.00; Producción total en un año de \$17,280.00; Costo de producción unitario de \$12.84; y, Precio de venta ponderado por unidad de \$14.80 (ver Anexo 27).

Se procede a calcular el punto de equilibrio en términos monetarios con la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

**Dónde:**

CF = Costos fijos

CV = Costos variables

V = Ingreso anual por ventas año 1

Entonces, se reemplazan los valores y se obtiene el siguiente resultado:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} = \frac{157,576.58}{1 - \frac{64,310.94}{255,744.00}} = \$ 210,513.62$$

Y, se calcula el porcentaje del punto de equilibrio con la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} \div V$$

Entonces, se reemplazan los valores y se obtiene el siguiente resultado:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} \div V = \frac{157,576.58}{1 - \frac{64,310.94}{255,744.00}} \div 255,744.00 = 0.82 * 100 = \mathbf{82\%}$$

En base a los valores obtenidos, se determina que se alcanzará el punto de equilibrio a los 10 meses y 26 días, entonces, se obtendrán las ganancias esperadas (ver Tabla 12).

**Tabla 12**

*Fecha del Punto de Equilibrio*

	MES	DÍA
<b>FECHA:</b>	<b>10</b>	<b>26</b>
<b>ADECUADO</b>		

Fecha: Pico, N. (2019)  
Elaboración: Nicole Pico

### **3.3.3 Indicadores Financieros**

#### **3.3.3.1 VAN y TIR**

El indicador financiero VAN (Valor Actual Neto) se lo emplea para demostrar la viabilidad del proyecto en base a la medición de las futuras utilidades netas y gastos. El VAN del bar – restaurante Villaguau es positivo que corresponde al monto de \$237,564.13. La TIR (Tasa Interna de Retorno) se la utiliza para determinar el porcentaje de rentabilidad esperada del negocio y, en base a ello, tomar decisiones de inversión. El cálculo de la TIR corresponde al 30.49%.

#### **3.3.4 Recuperación de capital**

Se estima que el período en el cual se recuperará el capital invertido en el proyecto es de 3 años, 3 meses y 10 días (ver Anexo 28). Entonces, se deduce que el proyecto es sostenible a largo plazo, debido que se considera que crear un emprendimiento perteneciente al sector de alimentos y bebidas posee una mayor demanda que otro tipo de negocios y más si oferta un valor agregado que beneficia al establecimiento otorgándole una ventaja competitiva por diferenciación, por tanto, se considera que invertir en el proyecto es una óptima decisión (ver

Anexo 29). Dichos cálculos se realizaron en base al análisis financiero a 10 años con una tasa promedio ponderada de 6.30% (ver Anexo 29).

### **3.4 Responsabilidad animal, ambiental y social**

Según una entrevista realizada a Alice Potter, científica especializada en el comportamiento canino que trabaja para la Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals, y Emily Blackwell, especialista humano – animales de la Universidad de Bristol, se ha comprobado que los perros, por lo general, empiezan a sufrir ansiedad por separación 30 minutos después de que el dueño lo deja solo en casa. (El Comercio, 2017, p. 1).

Como se mencionó antes, la implementación del bar – restaurante Villaguau se enfoca en incentivar la inclusión de los animales de compañía en actividades cotidianas como lo es compartir experiencias juntos. El establecimiento cuenta con personal especializado que brindará información acerca de cómo lidiar con situaciones que afecten a la salud de la mascota y cómo saber educarlos.

Entonces, se pretende incentivar a la adopción de animales rescatados y sensibilizar a la población sobre las consecuencias que supone la compra de animales de raza. Se conoce que las fundaciones de rescate son organizaciones sin fines de lucro, por ello, se donará el 10% de las utilidades anuales, que en términos monetarios representan \$ 2,622.06 dólares, los mismos que serán distribuidos equitativamente cada mes con un monto de \$ 218.50 dólares, equivalentes al 11% de los ingresos mensuales.

En cuanto respecta a la responsabilidad ambiental, se realizará un manejo de residuos inteligente disminuyendo el uso de empaques desechables debido que se contará con vajillas de porcelana y cristalería para la atención de los clientes. El personal de cocina estará capacitado para separar los residuos orgánicos de los inorgánicos para que, en lo posterior, se puedan

reutilizar y producir abono orgánico, pues son desechos de descomposición inmediata. También, se colocará tachos de basura en el exterior e interior del establecimiento con el fin de instruir tanto al personal, como a los clientes sobre la clasificación de desperdicios.

De igual forma, se optará por incorporar opciones de decoración verde y que los comensales participen directamente en jornadas de plantación de flores en la parte externa del establecimiento. Para los clientes que acuden al negocio con sus mascotas, se les proporcionará bolsas biodegradables para la recolección de desechos. Con estas prácticas, se pretende disminuir el impacto ambiental por desechos contaminantes en la zona y concienciar a la población sobre las consecuencias del cambio climático.

Como punto final, se considera al bar – restaurante Villaguau como un emprendimiento comprometido con el bienestar social con la implementación de prácticas de RSE. Al ser un emprendimiento que tiende a ser lucrativo y sustentable a largo plazo, se generan nuevas oportunidades laborales en función de los principios y valores del establecimiento. Asimismo, se protegerá la integridad y los derechos de cada trabajador al cumplir con el pago justo de los salarios, horarios de trabajo flexibles y el trato respetuoso. Se prohibirá por completo la discriminación y la falta de ética en las operaciones de la empresa. Como se mencionó en el capítulo 2, se crearán estrategias de comunicación interna para el óptimo funcionamiento y para la promoción del trabajo en equipo.

De esta manera, el capítulo tres logra cumplir el objetivo específico relacionado al desarrollo del plan de negocios, en los términos que garanticen la sustentabilidad y rentabilidad del emprendimiento. El análisis financiero refleja un rendimiento positivo a largo plazo, lo que representa que posee un alto nivel de competitividad en la industria de alimentos y bebidas en Quito.

## **XI. ANÁLISIS**

Durante el desarrollo de esta disertación, se pudo verificar la pre factibilidad de la implementación de un bar – restaurante con filosofía y políticas pet friendly en la parroquia de Cumbayá en el período 2019 – 2028, el cual destina sus actividades no solo a fines lucrativos, sino a crear una cultura inclusiva animal como una alternativa efectiva para frenar el abandono de mascotas, la proliferación de perros y gatos callejeros en el Distrito Metropolitano de Quito y el incentivo a la adopción responsable de animales rescatados. De esta manera, se cumple con el objetivo general del proyecto, basando sus operaciones en torno al modelo de negocio orientado a la fidelización de clientes como estrategia potencial de marketing.

La diferenciación se ha convertido en un factor relevante a tomar en cuenta al momento de emprender, debido a las exigencias de los consumidores que se modifican cada vez que un nuevo producto o servicio ingresa a un determinado nicho de mercado. A partir de ello, los negocios se han inclinado por adoptar la filosofía pet friendly como parte de su cultura organizacional, no solo para atraer la atención de nuevos consumidores animalistas y así incrementar sus ingresos, sino para manifestar la importancia y los beneficios físicos y psicológicos de convivir con mascotas en el mismo entorno demostrando que son seres que merecen respeto y, a cambio, brindan su amor incondicional al crear un vínculo emocional.

Se evidenció que los habitantes de Quito poseen un alto nivel de aceptación respecto a la inclusión de los animales de compañía en las actividades cotidianas, sin embargo, aún se producen frecuentes abandonos y, no obstante se han creado ordenanzas para la protección de la fauna urbana, las autoridades ecuatorianas todavía no priorizan la aplicación de las sanciones estipuladas por maltrato debido a la falta de apoyo y de información. En este sentido, Villaguau

pretende apoyar a fundaciones de rescate animal para incluir a la ciudadanía en la participación de planes de acción orientados a la sensibilización animal.

La teoría de la ventaja competitiva por diferenciación de Porter y la teoría de la responsabilidad social empresarial (RSE) se refleja durante el desarrollo de los tres capítulos. Se los relaciona con la potencialidad de la industria mundial de las mascotas, la cual promete ser billonaria, dado el hecho que los millennials los tratan como sus hijos. Asimismo, se ha comprobado que la presencia de las mascotas en el entorno laboral favorece en el rendimiento, la concentración y el bienestar de los trabajadores, lo cual fortalece su compromiso hacia la empresa, por la aplicación de buenas prácticas de responsabilidad social y, como consecuencia, adquiere una óptima reputación y un nivel único de competitividad por diferenciación.

Además, se han diseñado nuevas estrategias de marketing enfocado a la fidelización de clientes con el objetivo de que los clientes puedan identificarse con la marca y participar en los eventos programados. De esta manera, se proyecta una posición sólida en el mercado y preferencial con respecto a la competencia reflejada desde el segundo año de funcionamiento. En base a los resultados obtenidos en la encuesta para el estudio de mercado, se pudo constatar que el bar – restaurante Villaguau tendrá un alto nivel de aceptación por parte de los consumidores, dado el hecho que el 70% pertenecen a la generación de los Millennials, quienes apoyan a emprendimientos que canalicen sus actividades en concientizar a la sociedad sobre una problemática en específico.

Asimismo, el 99,1% de los 138 encuestados considera a su mascota como un miembro de su familia, es por eso que el 60% de ellos está de acuerdo en compartir una experiencia única en un lugar donde los animales de compañía sean tratados también como potenciales clientes gracias a la oferta gastronómica variada en base a la dieta Barf. Desde el momento en el cual las

personas dedican tiempo de calidad a sus mascotas, existe una menor probabilidad de que los abandonen al fortalecer su vínculo humano – animal, a partir de la presencia de la oxitocina.

También, se comprobó que el 93% están de acuerdo que es fundamental que las empresas destinen mayor tiempo a la planificación de un marketing estratégico que se enfoque en considerar a los clientes como socios permanentes, donde la oferta y el servicio se ajusten a sus requerimientos. Los cupones de descuentos, club de clientes Premium, atención de calidad personalizada, entre otros, son algunos ejemplos de las estrategias que se implementarán en el emprendimiento. Se conoce que para que un negocio pueda ser exitoso en el mercado, debe también poseer estrategias para fidelizar a sus empleados como capacitaciones periódicas, trato justo y eventos en días festivos con el fin de generar un compromiso emocional con la marca y garantizar su rendimiento.

Por último, se determina la viabilidad financiera positiva del proyecto, en el cual se estima que el monto inicial de inversión será de 41,870.43 dólares, los mismos que serán distribuidos para la adquisición de activos fijos, otros activos y capital de operación. En una proyección a 10 años, se estima un 13,24% como porcentaje de utilidad el primer año, que en términos monetarios se resume en 255,744.00 dólares.

El precio de venta será de \$14.80 en total, contando con el valor promedio de la comida para humano de \$10.50 y el alimento para mascotas de \$4.30. Se considera que dicho precio es justo tomando en cuenta que los precios de la competencia, café Mosaico y Jürgen, oscilan entre \$11 a \$20 por platillo. Asimismo, se estima que el período de recuperación de capital es de 3 años, 3 meses y 10 días, lo que significa que es un negocio rentable en la parroquia de Cumbayá.

## **XII. CONCLUSIONES**

En base al análisis previo, la disertación cumple con el propósito de determinar la viabilidad financiera positiva del emprendimiento y la aceptación futura de nuevos consumidores, al ser un negocio que posee razones sociales, e incentiva a la sensibilización para disminuir el abandono y el maltrato animal. De esta manera, se concluye que:

- El bar – restaurante Villaguau es un emprendimiento pet friendly viable que se direcciona a sensibilizar a la población sobre los derechos de los animales y la tenencia responsable de la fauna urbana en el Distrito Metropolitano de Quito para evitar problemas de salud pública y contaminación ambiental por la proliferación de perros y gatos callejeros.
- Desde la domesticación animal, los perros y los gatos han sido considerados como parte de la familia e incluso, considerados como hijos por los Millennials.
- La tendencia pet friendly se ha constituido como una filosofía, a partir de la ventaja competitiva por diferenciación que las empresas obtienen en base a la implementación de novedosos productos y servicios con un valor agregado de calidad.
- La industria de mascotas a nivel mundial ha obtenido una creciente demanda y, por primera vez en la historia, ha superado los 100.000 mil millones de dólares en ventas, aportando a la estabilidad del PIB de países europeos, países latinoamericanos y Estados Unidos como potencia mundial.
- El sector económico de alimentos y bebidas en el Ecuador representa el 4,6% del PIB del país y el 64% de los negocios en Quito destinan sus actividades en el servicio al cliente como restaurantes y hoteles, los mismos que fomentan el turismo a nivel nacional.
- Existen alrededor de 40 establecimientos pet friendly en Quito, aunque, solo 15 de éstos figuran como restaurantes y cafeterías. Sin embargo, el café Mosaico y Jürgen son los

únicos que permiten la entrada de las mascotas y poseen una oferta gastronómica variada. Es por ello que se consideran como los principales competidores de Villaguau.

- La ordenanza 048 es el principal documento en el cual se estipulan los cuidados que un animal de compañía debe gozar, así como las sanciones por maltrato, sin embargo, las autoridades no priorizan su cumplimiento y varios casos de zoofilia o atropellamiento quedan en la impunidad.
- La población ecuatoriana posee un alto nivel de aceptación con respecto a la inclusión de los animales de compañía en actividades sociales y los Millennials se constituyen como la generación que promueve los derechos de los animales y establecen nuevos emprendimientos, que a su vez, generan nuevas plazas de trabajo.
- Al implementar un modelo de negocio orientado al marketing relacional que fidelice a los clientes, Villaguau se enfoca en ofertar un servicio de calidad tanto a humanos, como a sus mascotas, fortaleciendo su vínculo afectivo por la presencia de la oxitocina y generando confianza e identificación con la marca.
- Los programas de fidelización de Villaguau se concentran en crear estrategias con las cuales el cliente se convierta en apóstol de la empresa y evitar que sean terroristas. Esto se logra a partir de la medición de la satisfacción a partir de una experiencia adquirida.
- El proyecto obtendrá un margen de utilidad del 13,24% el primer año y se estima que el valor de las ventas será de 255,744.00 dólares.
- Villaguau tiene como propósito también el apoyo económico a fundaciones de rescate animal, donando el 11% del total de las ventas mensuales, que en términos económicos se resume en un valor aproximado de 218.50 dólares.

### **XIII. RECOMENDACIONES**

A partir del desarrollo de las conclusiones, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Promover la generación de un mayor número de campañas de participación ciudadana para incentivar a la adopción de animales rescatados y estudiar el índice de animales callejeros de forma periódica en Quito con el fin de determinar su incremento o disminución.
- Promover la inclusión de los animales de compañía en la cultura ecuatoriana sin tener que humanizarlos, puesto que esto genera un riesgo para la estabilidad psicológica del animal.
- Estudiar de manera constante el mercado y las preferencias de los consumidores para modificar de manera adecuada la oferta gastronómica y, así, garantizar la competitividad del emprendimiento para no ser absorbido por la competencia, ni por la entrada de posibles empresas al nicho de mercado.
- Evaluar las nuevas tendencias que se originen en potencias mundiales en el sector de alimentos y bebidas para adaptarlas como innovadoras estrategias de modernización en la cultura ecuatoriana e, incluso, posibilitar la exportar productos que garanticen el bienestar animal para ofertarlos en Villaguau.
- Examinar el desenvolvimiento de la industria de alimentos y bebidas cada año con el fin de conocer el porcentaje de inflación y, así, adaptar los precios de venta de acuerdo al poder adquisitivo del consumidor.
- Transmitir informes a los habitantes de Quito con respecto a los beneficios de asistir con su mascota a los lugares pet friendly mediante el uso de las redes sociales como principal herramienta.

- Difundir información esencial para que los habitantes presionen a las autoridades sobre el cumplimiento de la normativa estipulada en la ordenanza 048 y a la formulación de nuevas leyes estrictas que amparen la vida de la fauna urbana.
- Gestionar de manera óptima las operaciones internas del emprendimiento con el fin de garantizar una reputación intachable en el mercado, al poseer buenas prácticas de responsabilidad social.
- Mantener contacto continuo a través de llamadas, correos electrónicos o redes sociales con los consumidores para garantizar su involucramiento en los programas de fidelización de clientes y, así, incentivarlos a que promuevan el marketing boca a boca a partir de óptimas experiencias junto a sus mascotas.
- Evaluar los resultados positivos o negativos a partir de la implementación de las estrategias de marketing relacional con el uso del CRM y requerir la participación del personal en la toma de decisiones.
- Garantizar la continua rentabilidad del negocio al evaluar precios de los proveedores y estimar fluctuaciones en los costos para que no afecte al ingreso por ventas anuales.
- Informar a los clientes sobre las normas del restaurante con el objetivo de asegurar la higiene y el control de las mascotas dentro y fuera del establecimiento.
- Evaluar las necesidades de cada fundación de rescate animal para garantizar la efectividad de la ayuda económica y monitorear sus actividades para asegurar que los fondos serán destinados para el beneficio de los perros y gatos que más lo necesiten.

## XIV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Beck, A. y Katcher, A. (1983). *“Between Pets and People: The Importance of Animal Companionship”*. Estados Unidos, New York: Putnam.
- Díaz, M. (2008). *Mercadeo: Teoría y Práctica*. 3 ed. Santo Domingo, República Dominicana: Edit. Corripio.
- Jacoby, J. y Chestnut, R. (1978). *Brand Loyalty: Measurement and Management*. New York: John Wiley & Sons
- Porter, M. (1987). *VENTAJA COMPETITIVA: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2002). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México D.F, México: Editorial Continental Trigésima Reimpresión.
- Schnarch, A. (2009). *Marketing estratégico para Pymes*. Cámara de Comercio de Bogotá: Colombia
- Schnarch, A. (2011). *Marketing de fidelización: ¿Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?* 1ra ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

### Páginas Web

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA. (2018). *Inicio: Servicios*. Recuperado de <https://www.controlsanitario.gob.ec/servicios/>
- ARCSA, (2018). *Emisión de Permisos de Funcionamiento*. Recuperado de <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- AnimalsAsia. (2019). *Facts about the Asian dog meat trade & dog meat festivals*. Recuperado de <https://www.animalsasia.org/intl/facts-about-dog-meat-trade.html>
- Allen, E. (2015). *Standing on their own four feet: New research shows why cats are more independent than dogs*. University of Lincoln. Recuperado de <http://www.lincoln.ac.uk/news/2015/09/1136.asp>
- Azinovic, J. (2016). *¿Por qué los Millennials están sustituyendo las mascotas por los bebés?* Revista Forbes. Recuperado de <http://forbes.es/business/9316/por-que-los-millennials-estan-sustituyendo-las-mascotas-por-los-bebes/>
- Banco Central del Ecuador, (2017). *Producto Interno Bruto*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

- Bankia. (2018). *Bankia, primer banco 'dog friendly' en España*. Recuperado de <https://www.bankia.com/es/comunicacion/noticias/bankia-primer-banco-dogfriendly-en-espana.html>
- Billinghurst, I. (2018). *BARF*. Recuperado de <https://www.drianbillinghurst.com/barf/>
- Bomberos Quito. (2018). *Permiso de Ocupación*. Recuperado de <https://www.bomberosquito.gob.ec/permiso-ocupacion/>
- Castellanos, G. (2018). *Esta calculadora te dirá cuánto necesitas para mantener a tu perro*. Diario El Comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/narices-frias/calculadora-precio-mantenimiento-perros-ecuador.html>
- Castellanos, G. (2018). *Población de perros callejeros en Quito sigue en aumento*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/narices-frias/poblacion-perros-callejeros-quito-censo.html>
- Castellanos, G. (2018). *Los lugares 'pet friendly' que puedes visitar en Quito*. Diario El Comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/narices-frias/lugares-petfriendly-quito-restaurantes-mascotas.html>
- CFN. (2019). *Productos, servicios y simulador de crédito*. Recuperado de <https://ibanking.cfn.fin.ec/SimulatorServiceWebSite/CreditSimulator.aspx>
- Conde, L. (2017). *'Perros buenos, bienvenidos', la pegatina de la polémica en bares y restaurantes*. La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20171117/432920756498/perros-buenos-bienvenidos-la-pegatina-de-la-polemica-en-bares-y-restaurantes.html>
- Corempo SA. (2019). *Catálogos de productos*. Recuperado de <https://www.corempo.com/productos/>
- Delgado, E. (2017). *Un restaurante para comer con tu perro*. ABC Madrid. Recuperado de [https://www.abc.es/espana/madrid/abci-restaurante-para-comer-perro-201709032156\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/madrid/abci-restaurante-para-comer-perro-201709032156_noticia.html)
- Díaz, V. y Landeta, D. (2018). *Por cada 22 habitantes hay un perro abandonado en Quito, según un censo*. Diario El Comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/afull/perros-abandonados-quito-censo-parroquias.html>
- El Comercio. (2017). *¿Qué pasa cuando dejas a tu mascota sola en casa?* Recuperado de <https://www.elcomercio.com/narices-frias/mascota-casa-comportamiento-depresion-ansiedad.html>
- El Secreto del Soto. (2019). *Inicio, El Secreto, La Carta*. Recuperado de <https://www.elsecretodelsoto.com/>
- Encalada, E. (2018). *17 colegios de Quito trabajan en proyecto animalista*. Diario El Comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/narices-frias/campana-mascotas-animales-rescatados-quito.html>

- Euromonitor International. (2016). *Pet ownership, Market size of Pet Care, Expenditure per Pet, Number of Vets*. Recuperado de <https://www.portal.euromonitor.com/>
- Free Logo Design. (2019). *Diseñar un logotipo*. Recuperado de <https://editor.freelogodesign.org/>
- Fundación Affinity, (2018). *¿Por qué los animales nos aportan bienestar, felicidad y salud?* Recuperado de <https://www.fundacion-affinity.org/perros-gatos-y-personas/animales-que-curan/por-que-los-animales-nos-aportan-bienestar-felicidad-y>
- García, M. (2017). *El elevado coste de tener hijos*. El País. Recuperado de [https://elpais.com/economia/2017/03/09/actualidad/1489072601\\_892052.html](https://elpais.com/economia/2017/03/09/actualidad/1489072601_892052.html)
- Gavilanes, P. (2016). *El 30% de la población regional es millennial, según una investigación de Telefónica*. Diario El Comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/tendencias/poblacion-millennials-investigacion-fundaciontelefonica-americalatina.html>
- Igor, G. (2019). *Los países con hoteles más pet friendly en el mundo*. Diario El Universal. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/destinos/los-paises-con-hoteles-mas-pet-friendly-en-el-mundo>
- INEC, (2017). *Tras las cifras de Quito*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- La Vanguardia. (2017). *Un restaurante de Torrejón de Ardoz ofrece un 'menú' para perros*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/local/madrid/20170923/431492912852/un-restaurante-de-torreon-de-ardoz-ofrece-un-menu-para-perros.html>
- Longás, H. (2017). *El negocio de las mascotas en el mundo*. El País. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2016/12/01/media/1480620178\\_921927.html](https://elpais.com/elpais/2016/12/01/media/1480620178_921927.html)
- Maisanche, F. (2016). *La campaña 'Yo, contra la violencia a los animales' se desarrollará en Ambato*. Diario El Comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ambato-campana-maltratoanimal-mascotas-ordenanza.html>
- Medrano, C. (2014). *Zoo-sociocosmología qom: seres humanos, animales y sus relaciones en el Gran Chaco*. *Journal de la société des américanistes*. Recuperado de <https://journals.openedition.org/jsa/13777>
- Metálicas Lozada Hnos. (2019). *Productos para cocina: equipos especiales e implementos*. Recuperado de [https://metalicaslozada.com/productos\\_cat/equipos-especiales/](https://metalicaslozada.com/productos_cat/equipos-especiales/)
- Metro Ecuador. (2018). *Aplicación ecuatoriana dirigida al rescate animal*. Recuperado de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/entretenimiento/2018/02/22/aplicacion-ecuatoriana-dirigida-al-rescate-animal.html>
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2018). *Salarios mínimos sectoriales 2018*. Recuperado de <https://www.trabajo.gob.ec>

- Monroy, A. (2018). *En Quito el abandono de perros y gatos aún no se controla*. Diario El Telégrafo. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/quito-abandono-animales>
- Muñoz, T. (2014). *Entérese de los negocios en torno a las mascotas en la región*. Revista América Economía. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/entere-se-de-los-negocios-en-torno-las-mascotas-en-la-region>
- Naciones Unidas. (2019). *Asuntos que nos importan: Población*. Recuperado de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>
- National Institutes of Health, (2018). *El poder de las mascotas*. Departamento de Salud y Servicios Humanos. Recuperado de <https://salud.nih.gov/articulo/el-poder-de-las-mascotas/>
- Nestlé Purina. (2019). *Mascotas en el puesto de trabajo*. Recuperado de <https://www.purina.es/pins/mascotas-en-el-puesto-de-trabajo>
- Nexsys del Ecuador. (2019). *Catálogo de productos y precios*. Recuperado de <http://tienda.nexsysla.com/webapp/wcs/stores/servlet/es/colombia/catalog>
- Organización Mundial de Sanidad Animal. (2018). *Bienestar Animal*. Recuperado de <http://www.oie.int/es/bienestar-animal/el-bienestar-animal-de-un-vistazo/>
- Pedigree. (2018). *The Evolution of Pet Ownership*. Recuperado de <https://www.pedigree.com/dog-care/dog-facts/the-evolution-of-pet-ownership#>
- Quito Informa. (2017). *Campaña de Educación Contra el Maltrato Animal y Difusión de la Ordenanza 0048*. Recuperado de <http://www.QUITOINFORMA.GOB.EC/2017/10/24/campana-de-educacion-contra-el-maltrato-animal-y-difusion-de-la-ordenanza-0048/>
- Rabadán, N. (2018). *Snau presenta su primer ranking de restaurantes Dog friendly de Madrid*. Recuperado de <https://www.comunicae.es/nota/snau-presenta-su-primer-ranking-de-1-1195734/>
- Rossi, M. (2018). *La campaña Déjalos Cruzar tendrá más señaléticas en la ciudad*. Diario El Comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/narices-frias/dejalos-cruzar-senaletica-perros-atropellados.html>
- Secretaría General de Planificación (2019). *Quito Ciudad- Región: Ámbito Geográfico*. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20120606072626/http://www.QUITO.GOB.EC/el-municipio/secretarias/secretaria-general-de-planificacion/programas/quito-ciudad-region-districto-autonomo.html>
- Superintendencia de Compañías. (2019). *Portal de constitución de las empresas*. Recuperado de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Termalimex. (2019). *Productos: Cotización de equipos de cocina para restaurantes*. Recuperado de <https://termalimex.com/product-category/equipos-de-cocina/>
- Wild Barf. (2019). *Menús Wild*. Recuperado de <http://wildbarf.com/men%C3%BA>

Zimmerman, K. (2016). *6 Reasons Dog-Friendly Workplaces Attract Millennials*. Revista Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/kaytiezimmerman/2016/06/28/6-reasons-dog-friendly-workplaces-attract-millennials/#7dbff6f681e9>

### Libros y publicaciones electrónicas

Alcaldía de Quito. (2010). *Ordenanza Municipal N° 339*. [archivo PDF]. Ecuador. Recuperado de [http://www.quito.gob.ec/documents/Portal\\_tributario/Normativa/patente/ORDM-339-IMPUESTO\\_DE\\_PATENTES\\_MUNICIPALES\\_Y\\_METROPOLITANAS.pdf](http://www.quito.gob.ec/documents/Portal_tributario/Normativa/patente/ORDM-339-IMPUESTO_DE_PATENTES_MUNICIPALES_Y_METROPOLITANAS.pdf)

Alcaldía de Quito. (2017). *Información sobre Impuestos Municipales*. [archivo PDF]. Ecuador. Recuperado de [http://www.quito.gob.ec/documents/Portal\\_tributario/Guia\\_patentes\\_1.5xml.pdf](http://www.quito.gob.ec/documents/Portal_tributario/Guia_patentes_1.5xml.pdf)

Alcaldía de Quito. (2018). *Ordenanza Metropolitana N° 308: Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de las Actividades Económicas LUAE*. [archivo PDF]. Ecuador. Recuperado de [http://www.quito.gob.ec/documents/cartillas/cartilla\\_7.pdf](http://www.quito.gob.ec/documents/cartillas/cartilla_7.pdf)

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2017). *BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO: Disposiciones Generales*. [archivo PDF]. España: Gobierno de España. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2017/10/11/pdfs/BOE-A-2017-11637.pdf>

Berné, C., Mujica, J. y Guillén, M. (1996). *La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad*. Economía industrial, N° 307.

Cámara de Industrias de Guayaquil, (2017). *Panorama económico: Marzo 2018*. ISSUU: Quito, Ecuador. [archivo PDF]. Recuperado de [http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/2018/Panorama%20economico-%20\(Mar-2018\).pdf](http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/2018/Panorama%20economico-%20(Mar-2018).pdf)

Cazau, P. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES*. [archivo PDF]. Tercera Edición. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>

Cobo, F. y González, L. (2007). *Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados*. [archivo PDF]. Anuario Jurídico y Económico Escurialense. Madrid, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2267957>

Colegio de Veterinarios de Madrid COLVEMA. (2015). *Consejos del veterinario: El origen del perro y del gato*. [archivo PDF]. Madrid, España: COLVEMA. Recuperado de <http://www.colvema.org/pdf/consejos/origenperrogato.pdf>

Concejo Metropolitano de Quito, (2004). *ORDENANZA METROPOLITANA N° 128* [archivo PDF]. Quito, Ecuador. Recuperado de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-128%20-%20MASCOTAS%20-%20ANIMALES%20DOMESTICOS.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-128%20-%20MASCOTAS%20-%20ANIMALES%20DOMESTICOS.pdf)

- Concejo Metropolitano de Quito, (2011). *ORDENANZA METROPOLITANA N° 048*. [archivo PDF]. Quito, Ecuador. Recuperado de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20MUNICIPALES%202011/ORDM-0048%20%20%20TENENCIA,%20PROTECCION%20Y%20CONTROL%20DE%20FAUNA%20URBANA.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20MUNICIPALES%202011/ORDM-0048%20%20%20TENENCIA,%20PROTECCION%20Y%20CONTROL%20DE%20FAUNA%20URBANA.pdf)
- Danziger, P. (2018). *The Pet Retail Market Is Hot And Getting Hotter By The Day*. Revista Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2018/10/18/the-pet-retail-market-is-hot-and-getting-hotter-by-the-day/#72bc71057ecd>
- Díaz, M. y López, P. (2017). *La oxitocina en el vínculo humano-perro: Revisión bibliográfica y análisis de futuras áreas de investigación\**. [archivo PDF]. Buenos Aires, Argentina: Interdisciplinaria vol. 34 no.1. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-70272017000100005](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272017000100005)
- Flores, M. et al. (2013). *Rentabilidad y competitividad en la PYME*. [archivo PDF]. Recuperado <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/11CA201302.pdf>
- Flores, P. (2016). *South American pet care market: An overview*. [archivo PDF]. Euromonitor PETS International. Recuperado de [https://globalpets.community/sites/gpc/files/files/south\\_american\\_pet\\_care\\_market.pdf](https://globalpets.community/sites/gpc/files/files/south_american_pet_care_market.pdf)
- Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra. (2010). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS PYMEs: Una nueva cultura de competitividad sostenible*. [archivo PDF]. Navarra, España: CRANA Recuperado de <http://www.mas-business.com/docs/La%20Social%20en%20pymes.pdf>
- García, M.J. (2002). *La importancia de mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca*. [archivo PDF]. Vigo, España: Universidad de Vigo. Recuperado de [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_676593\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_676593_E.pdf)
- Gobierno de Aragón. (2010). *Guía para el diseño y la implantación de Programas de Fidelización en el pequeño comercio Aragonés*. [archivo PDF]. Departamento de Industria, Comercio y Turismo. España: Ac Consultores. Recuperado de <https://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/IndustriaComercioTurismo/Documentos/docs/Areas/ComercioInterior/PlanesLocalesDinamizComerciales/JornadasDinamizadorasComerciales/Sexta%20jornada/GUIA+PROGRAMAS+FIDELIZACION+SEPT+2010.pdf>
- Gómez, L. et al. (2007). *La influencia de las mascotas en la vida humana*. [archivo PDF]. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v20n3/v20n3a16.pdf>
- Grönroos, C. (1994). *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing: Management Decision*. Vol. 32. Helsinki, Finlandia: Ed. MCB UP Ltd
- Growth from Knowledge GfK. (2016). *Pet ownership: Global GfK survey*. [archivo PDF]. Estados Unidos: GfK. Recuperado de

- [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/AR/documents/Global-GfK-survey\\_Pet-Ownership\\_2016.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/AR/documents/Global-GfK-survey_Pet-Ownership_2016.pdf)
- Handl, S. (2014). *Tendencia “BARF” – ventajas, inconvenientes y riesgos* [archivo PDF]. Veterinary Focus Vol.24, N° 3. Unión Europea: Buena Media Plus. Recuperado de <https://www.royalcanin.es/wp-content/uploads/2016/05/Focus-24.3-Nutricion.pdf>
- Hernández, M. y Fuentes, V. (2018). *La Ley Orgánica de Bienestar Animal (LOBA) en Ecuador: análisis jurídico*. [archivo PDF]. Guayaquil, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Recuperado de [https://revistes.uab.cat/da/article/view/v9-n3-hernandez-fuentes/pdf\\_11](https://revistes.uab.cat/da/article/view/v9-n3-hernandez-fuentes/pdf_11)
- Hernández, S. et. al. (2016). *Cortisol: mediciones de laboratorio y aplicación clínica*. [archivo PDF]. Módulo 2: Endocrinología. Medicina & Laboratorio, Vol. 22, 3-4. Recuperado de <https://www.edimeco.com/phocadownloadpap/2016/Resumen%20Cortisol.pdf>
- INEC, (2012). *Infoeconomía: Análisis sectorial de las actividades de alimentos y bebidas*. [archivo PDF]. Ecuador en cifras: Ecuador. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>
- INEC. (2013). *Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. [archivo PDF]. Ecuador. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2018). *Hablando de Millenials*. [archivo PDF]. Ecuador: INEC. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2017/millenials.pdf>
- Krishnamurthy, L., & Raj, S. P. (1991). *An Empirical Analysis of the Relationship between Brand Loyalty and Consumer Price Elasticity*. *Marketing Science*, Vol.10
- Lonsdale, T. (2011). *RAW MEATY BONES: Essential food for Working K-9s* [archivo PDF]. New York, USA: K-9 COP MAGAZINE. Recuperado de <http://www.rawmeatybones.com/pdf/RawMeatyBones.pdf>
- MacDonald, C. (2004). *Raw Dog Food: Make It Easy For You and Your Dog* [archivo PDF]. Washington, USA: Dogwise Publishing. Recuperado de [http://www.bettercaninehealth.org.uk/uploads/9/2/5/1/9251386/raw\\_dog\\_food\\_make\\_it\\_easy\\_for\\_you\\_and\\_your\\_dog.pdf](http://www.bettercaninehealth.org.uk/uploads/9/2/5/1/9251386/raw_dog_food_make_it_easy_for_you_and_your_dog.pdf)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP. (2009). *Acuerdo Ministerial N° 116: REGLAMENTO DE TENENCIA Y MANEJO RESPONSABLE DE PERROS*. [archivo PDF]. Registro Oficial N° 532. Ecuador: MAGAP Recuperado de <http://www.rescateanimal.org.ec/wp-content/uploads/2015/06/REGLAMENTO-DE-TENENCIA-Y-MANEJO-RESPONSABLE-DE-PERROS.pdf>

- Ministerio del Interior. (2017). *Permisos de Funcionamiento*. [archivo PDF]. Ecuador. Recuperado de <https://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Categori%CC%81as-Permisos-de-funcionamiento.pdf>
- Oliver, R. (1977). *Efecto de la expectativa y desconfirmación en las evaluaciones de productos post exposición: Una interpretación alternativa*. *Journal of Applied Psychology*, 62 (4)
- Palmer, C. (1997). "*The Idea of the Domesticated Animal Contract*." [archivo PDF]. Department of Philosophy. Nedlands, Australia: University of Western. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/233562195\\_The\\_Idea\\_of\\_the\\_Domesticated\\_Animal\\_Contract](https://www.researchgate.net/publication/233562195_The_Idea_of_the_Domesticated_Animal_Contract)
- Quito Turismo. (2013). *La experiencia del destino turístico: Quito en cifras*. [archivo PDF]. Empresa Pública Metropolitana Quito Turismo: Quito, Ecuador. Recuperado de <https://www.quito-turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito%20en%20cifras%2002.pdf>
- Renart, L. y Cabré, C. (2005). *Las claves del marketing relacional bien hecho*. Occasional Paper. [archivo PDF]. Universidad de Navarra: Barcelona, España. Recuperado de [https://www.academia.edu/24494498/Claves\\_del\\_marketing\\_relacional\\_bien\\_hecho\\_Renart\\_Margalef\\_1](https://www.academia.edu/24494498/Claves_del_marketing_relacional_bien_hecho_Renart_Margalef_1)
- Superintendencia de Compañías. (2018). *Estudios Sectoriales: Panorama de las Mipymes y grandes empresas en el Ecuador 2013 – 2017*. [archivo PDF]. Dirección Nacional de Investigación y Estudios: Quito, Ecuador. Recuperado de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-las-MIPYMES-y-Grandes-Empresas-2013-2017.pdf>
- Universidad de la República de Uruguay. (2013). *Punto de Equilibrio*. Marketing: Centro de Diseño Industrial. [archivo PDF]. Recuperado de [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto\\_equilibrio.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto_equilibrio.pdf)
- Wolf, U. (2001). *La ética y los animales*. [archivo PDF]. Frankfurt, Alemania: Autora: Recuperado de <http://www.bioeticanet.info/animales/WolfEtAnim.pdf>

## Tesis

- Lizarte, E. (2016). *Proyecto de viabilidad de un hotel Pet Friendly en Barcelona*. Tesis. Recuperado de [https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/27383/Lizarte\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/27383/Lizarte_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bressan, S. (2017). *Pet Care Industry: Business Overview and Opportunities*. Tesis. Manchester, Inglaterra: Modul Vienna University. Recuperado de [https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Bachelor/undergrad\\_2017/Thesis\\_1421006\\_NG\\_Serena.pdf](https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Bachelor/undergrad_2017/Thesis_1421006_NG_Serena.pdf)

## XV. ANEXOS

### Anexo 1

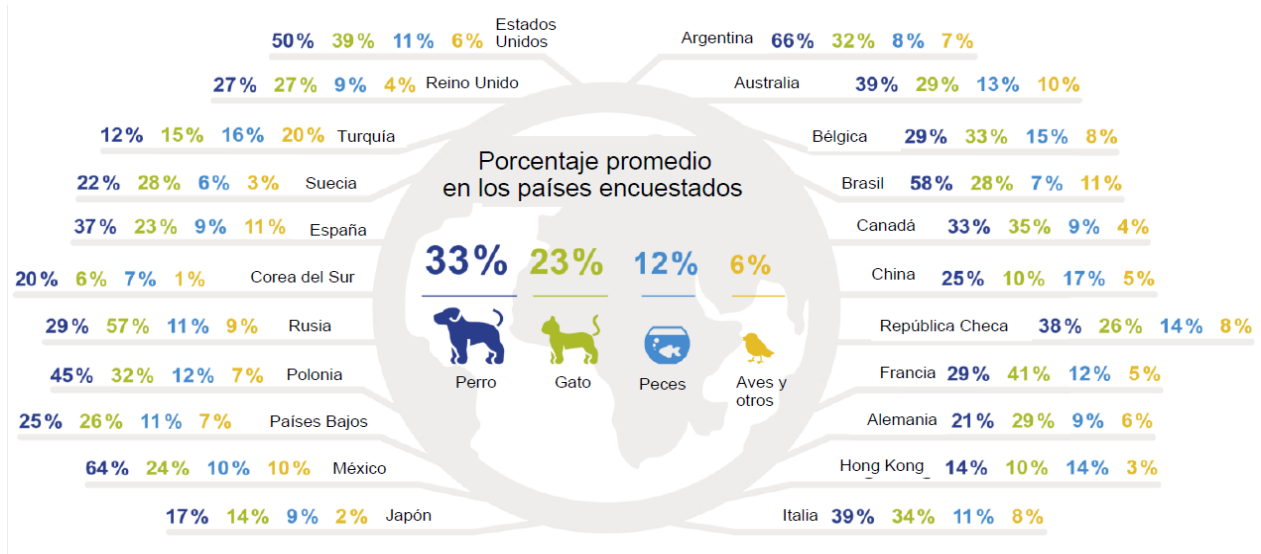
*Países y regiones cubiertas en el estudio estadístico de Euromonitor Internacional en el 2016*

<b>América</b>		<b>Europa</b>			
<b><u>Norteamérica</u></b>	<b><u>Latinoamérica</u></b>	<b><u>Este</u></b>	<b><u>Oeste</u></b>		
Estados Unidos	Venezuela	República Checa	Italia	Suiza	
Canadá	Chile	Hungría	Alemania	Suecia	
	Brasil	Rumania	Francia	Bélgica	
	Colombia	Ucrania	España	Finlandia	
	Argentina	Polonia	Portugal	Reino Unido	
	México	Bulgaria	Grecia	Dinamarca	
	Perú	Eslovaquia	Irlanda	Austria	
		Rusia	Noruega	Países Bajos	
<b>Asia</b>			<b>África</b>		
<b><u>Pacífico</u></b>		<b><u>Australasia</u></b>	<b><u>Medio Oriente</u></b>	<b><u>Norte</u></b>	<b><u>Sur</u></b>
Taiwan	Japón	Nueva Zelanda	Israel	Marruecos	Sudáfrica
Tailandia	Singapur	Australia	Arabia Saudita		
China	Hong Kong, China		Egipto		
India	Malasia		Emiratos Árabes Unidos		
Filipinas			Turquía		
Corea del Sur					
Vietnam					
Indonesia					

Fuente: Euromonitor, (2016 – 2017)  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 2

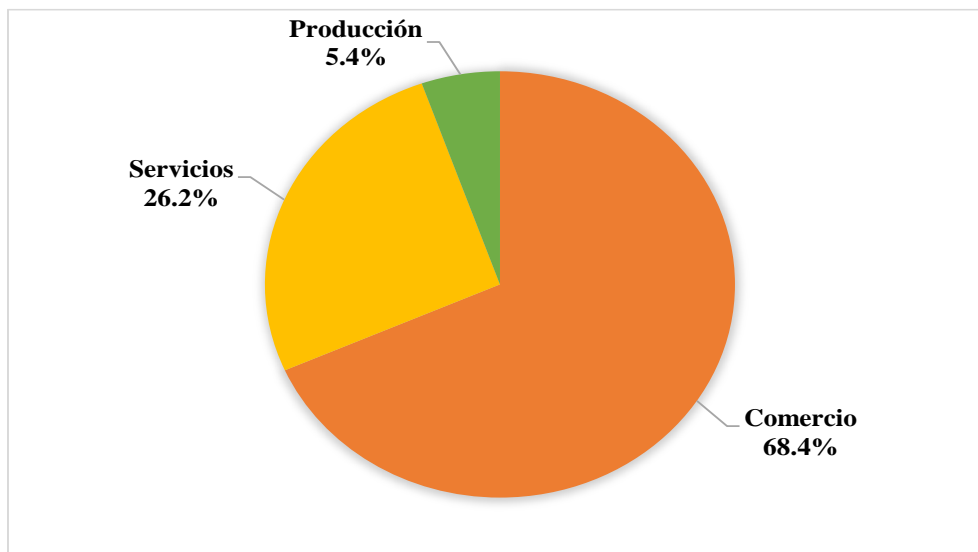
### Porcentaje de tenencia de mascotas según especie por país en el 2016



Fuente: Estudio estadístico de GFK, (2016)  
 Modificado por: Nicole Pico con PDF zorro editor

## Anexo 3

### Porcentaje de representatividad de las actividades de los establecimientos del sector de alimentos y bebidas en Ecuador



Fuente: INEC, (2012)  
 Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 4

*Categorías de percepción del cliente sobre el producto o servicio según su nivel de satisfacción*



Fuente: Jacoby y Chestnut, (1978)  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 5

*Fases para el diseño de un plan de marketing orientado a la fidelización de clientes*



Fuente: Gobierno de Aragón, 2010  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 6

### Encuesta piloto



Fuente: Encuesta de campo  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 7

### Criterios principales de segmentación (Preguntas 1, 2, 3 y 4)

<b>Pregunta 1: Género</b>		
	# encuestados	%
Femenino	77	56%
Masculino	61	44%
<b>Pregunta 2: Rango de edad</b>		
	# encuestados	%
15 a 20 años	7	5%
20 a 30 años	95	69%
30 a 40 años	18	13%
40 años en adelante	18	13%
<b>Pregunta 3: Estado civil</b>		
	# encuestados	%
Soltero	101	73%
Casado	28	20%
Divorciado	7	5%
Otro	2	1%
<b>Pregunta 4: ¿Tiene usted mascota?</b>		
	# encuestados	%
Sí	114	83%
No	24	17%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de campo  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 8

*Criterios para la creación de la oferta gastronómica de Villaguau (Preguntas 5, 6, 7 y 8)*

<b>Pregunta 5: ¿Qué mascota tiene?</b>		
	<b># encuestados</b>	<b>%</b>
<b>Perro</b>	97	85%
<b>Gato</b>	14	12%
<b>Otro</b>	3	3%
<b>Pregunta 6: ¿Considera a su mascota como un miembro de la familia?</b>		
	<b># encuestados</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	113	99%
<b>No</b>	1	1%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>
<b>Pregunta 7: ¿Qué tipo de comida le gustaría que se ofrezca en Villaguau?</b>		
	<b># encuestados</b>	<b>%</b>
<b>Casera</b>	15	11%
<b>Rápida</b>	31	22%
<b>Típica Ecuatoriana</b>	50	36%
<b>Típica Internacional</b>	42	30%
<b>Pregunta 8: ¿Apoyaría la idea de que se ofrezca un menú exclusivo para las mascotas?</b>		
	<b># encuestados</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	121	88%
<b>No</b>	17	12%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de campo  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 9

### Menú de las mascotas del restaurante El Secreto del Soto



MENU  
SPECIAL  
PARA  
PERROS

www.elsecretodelsoto.com

**Pechuga de Pollo** 156 g **3,30€**  
Pechuga de Pollo 75%, Caldo de Pollo 24%, Arroz 1%.

**Pechuga de Pollo, Hígado y Verduras** 156 g **3,30€**  
Pechuga de Pollo 28%, Caldo de Pollo 24%, Hígado de buey 15%, Calabaza 8%, Zanahoria 8%, Guisantes verdes 8%. Arroz 5%.

**Pescado de Mar con alga Kelp** 156 g **3,30€**  
Caballa 40%, Filete de Atún 30%, Caldo de Pescado 20%, Alga Kelp 5%, Arroz 5%

**Filete de Atún y Sardinas** 156 g **3,30€**  
Filete de Atún 50%, Sardinas 20%, Caldo de Pescado 20%, Calabaza 5%, Arroz 5%.

Toda la alimentación canina es distribuida por la tienda Bark & Talk, en Avenida Carmen Laforet, 8 Torrejón de Ardoz (Madrid) [www.barkandtalk.es](http://www.barkandtalk.es)

Natural food  
100% GUARANTEED

Fuente: El Secreto del Soto, (2019)

## Anexo 10

### Presupuesto anual para los programas de marketing orientados a la fidelización de clientes

Concepto	Descripción	# meses	Presupuesto mensual	Presupuesto anual
Programa marketing One to One orientado al servicio	Creación del menú para humanos y mascotas y eventos para innovación	2	50	100.00
	Estrategias de higiene	6	50	300.00
	Sugerencia de consumo para atención personalizada (capacitación a empleados)	4	50	200.00
Programa de promociones y beneficios por frecuencia	Revista de Villaguau con cupones de descuento y promociones	12	200	2,400.00
	Eventos de participación de clientes con sus mascotas	12	250	3,000.00
	Club de la fidelidad	12	300	3,600.00
Programa de eventos para recaudación de fondos en base a la estrategia "Storytelling"	Campañas de adopción responsable de animales rescatados y recaudación de fondos para los albergues de Quito	6	200	1,200.00
Programa de incentivos para el personal directo	Capacitaciones periódicas para todo el personal	6	200	1,200.00
	Eventos en días festivos para el personal	5	200	1,000.00
Estrategias de comunicación	Creación de la página web de Villaguau	1	100	100.00
	Campañas de publicidad en Facebook e Instagram	12	180	2,160.00
	Creación de un CRM	1	100	100.00
	Presencia en apps y plataformas web de restaurante pet friendly	1	50	50.00
Subtotal				15,410.00
Imprevistos 5%				770.50
Total				<b>16,180.50</b>

Fuente: Pico, N. (2019)

Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 11

### Logotipo del bar – restaurante Villaguau

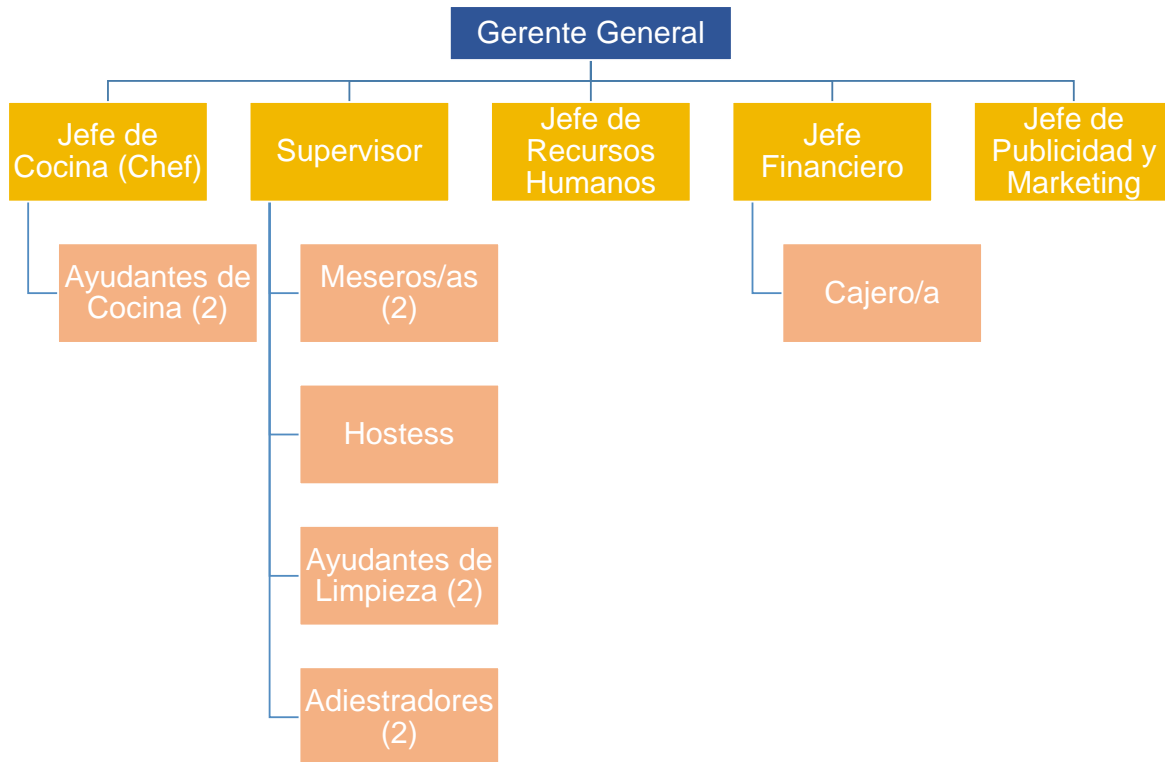


Fuente: Free Logo Design, (2019)

Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 12

### Organigrama funcional del bar- restaurante Villaguau



Fuente: Pico, N. (2019)  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 13

### Función de cargos laborales y sueldos

NN	CARGO	TAREAS TÍPICAS	DESTREZAS PROFESIONALES	NIVEL ACADÉMICO	SUELDO
	<b>Gerente General</b>	Velar por la integridad de la empresa, conocer el movimiento de la cafetería, controlar las actividades de todos los jefes, realiza alianzas estratégicas con otras empresas que pueden aportar el crecimiento de la empresa	Liderazgo, comunicador, motivar a los trabajadores, negociador, actitud crítica, toma de decisiones	Superior	1.000.00
	<b>Jefe de Cocina</b>	Crear el menú, hacer los pedidos de insumos, dirigir a los ayudantes de cocina en la preparación del menú, supervisar la limpieza de la cocina, cocinar, seleccionar a sus proveedores	Liderazgo en la cocina, organizado, estricto, obstinado, búsqueda de la perfección	Superior	700.00
	<b>Supervisor</b>	Logística del restaurante en la parte interna y externa, controlar el trabajo de los demás empleados, controlar la limpieza del lugar	Dirigir a los empleados en sus actividades, organizado, planificador, tolerante	Superior	700.00
	<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	Contratación del personal, capacitación de las áreas laborales, responsabilidad social de los empleados, pago de sueldos	Comunicador, sociable, estratégico, saber gestionar el cambio, empático	Superior	700.00
	<b>Jefe Financiero</b>	Velar por los intereses económicos de la empresa, reportar a la gerencia la situación económica de la empresa, planificar flujo de gastos, registrar los ingresos y egresos	Responsable, constante, ordenado, gestionar el riesgo, comunicador, analítico, íntegro, saber llevar el registro de las cuentas	Superior	700.00
	<b>Jefe de Publicidad y Marketing</b>	Realizar afiches publicitarios de la empresa, hacer marketing en redes sociales y medios de comunicación	Comunicador, creativo, diseñador, planificador	Superior	700.00
	<b>Ayudante de cocina</b>	Desempeñar tareas asignadas por el jefe de cocina o chef	Obediente, ordenado, responsable	Bachiller o técnico	450.00
	<b>Ayudante de cocina</b>				450.00
	<b>Mesero</b>	Atención al cliente, coordinar con el jefe de cocina las órdenes de los clientes, limpieza de mesas, llevar la cuenta a los clientes	Sociables, responsables, ágiles	Bachiller o técnico	500.00
	<b>Mesero</b>				500.00
	<b>Hostess</b>	Recibir a los clientes, asignación de espacios disponibles, reserva de mesas	Amable, sociable, ágil, astuta	Bachiller o técnico	500.00
	<b>Cajero</b>	Cobrar, hacer el registro de caja, reportar el estado de pérdidas o ganancias al jefe financiero	Honrado, responsable, sociable	Bachiller o técnico	450.00
	<b>Ayudante de Limpieza</b>	Limpieza de: Baños, áreas verdes, local	Ordenados, ágiles, amables	Bachilleres o técnicos	400.00
	<b>Ayudante de Limpieza</b>				400.00
	<b>Adiestrador</b>	Amaestrar a las mascotas, realizar juegos y actividades	Empáticos, organizados, pacientes	Bachilleres o técnicos	500.00
	<b>Adiestrador</b>				500.00

Fuente: Pico, N. (2019)

Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 14

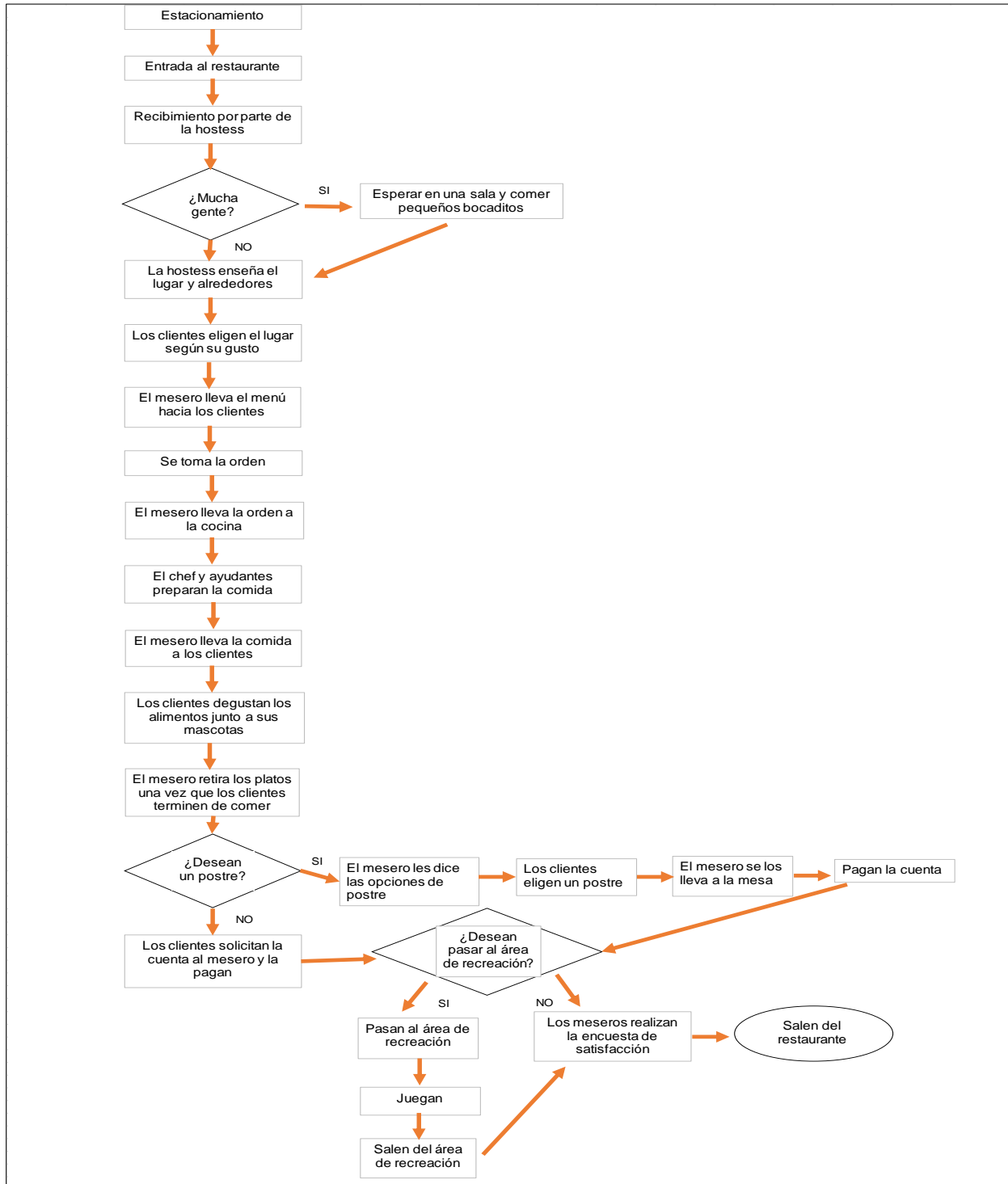
### Rol de pagos del primer año

PRIMER AÑO																			
Nómina	Cargo	S. B. U.	50%	Horas extras				Total Extras 100%	IESS	Subsidio familiar	Subsidio de antigüedad	Total Ingreso mensual	Total ingreso anual	13° remuneración	14° remuneración	Vacaciones	Total anual		
				Cant	Total Extras 50%	100%	Cant												
NN	Gerente General	1000.00	6.25	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	112.43	0.00	0.00	1000.00	12000.00	1000.00	366.00	1000.00	14,366.00		
NN	Jefe de Cocina	700.00	4.38	0.00	0.00	5.83	0.00	0.00	78.70	0.00	0.00	700.00	8400.00	700.00	366.00	700.00	10,166.00		
NN	Supervisor	700.00	4.38	0.00	0.00	5.83	0.00	0.00	78.70	0.00	0.00	700.00	8400.00	700.00	366.00	700.00	10,166.00		
NN	Jefe de Recursos Humanos	700.00	4.38	0.00	0.00	5.83	0.00	0.00	78.70	0.00	0.00	700.00	8400.00	700.00	366.00	700.00	10,166.00		
NN	Jefe Financiero	700.00	4.38	0.00	0.00	5.83	0.00	0.00	78.70	0.00	0.00	700.00	8400.00	700.00	366.00	700.00	10,166.00		
NN	Jefe de Publicidad y Marketing	700.00	4.38	0.00	0.00	5.83	0.00	0.00	78.70	0.00	0.00	700.00	8400.00	700.00	366.00	700.00	10,166.00		
NN	Ayudante de cocina	450.00	2.81	0.00	0.00	3.75	0.00	0.00	50.59	0.00	0.00	450.00	5400.00	450.00	366.00	450.00	6,666.00		
NN	Ayudante de cocina	450.00	2.81	0.00	0.00	3.75	0.00	0.00	50.59	0.00	0.00	450.00	5400.00	450.00	366.00	450.00	6,666.00		
NN	Mesero	500.00	3.13	0.00	0.00	4.17	0.00	0.00	56.21	0.00	0.00	500.00	6000.00	500.00	366.00	500.00	7,366.00		
NN	Mesero	500.00	3.13	0.00	0.00	4.17	0.00	0.00	56.21	0.00	0.00	500.00	6000.00	500.00	366.00	500.00	7,366.00		
NN	Hostess	500.00	3.13	0.00	0.00	4.17	0.00	0.00	56.21	0.00	0.00	500.00	6000.00	500.00	366.00	500.00	7,366.00		
NN	Cajero	450.00	2.81	0.00	0.00	3.75	0.00	0.00	50.59	0.00	0.00	450.00	5400.00	450.00	366.00	450.00	6,666.00		
NN	Ayudante de Limpieza	400.00	2.50	0.00	0.00	3.33	0.00	0.00	44.97	0.00	0.00	400.00	4800.00	400.00	366.00	400.00	5,966.00		
NN	Ayudante de Limpieza	400.00	2.50	0.00	0.00	3.33	0.00	0.00	44.97	0.00	0.00	400.00	4800.00	400.00	366.00	400.00	5,966.00		
NN	Adiestrador	500.00	3.13	0.00	0.00	4.17	0.00	0.00	56.21	0.00	0.00	500.00	6000.00	500.00	366.00	500.00	7,366.00		
NN	Adiestrador	500.00	3.13	0.00	0.00	4.17	0.00	0.00	56.21	0.00	0.00	500.00	6000.00	500.00	366.00	500.00	7,366.00		
																	SUBTOTAL	133,956.00	
																		2% imprevistos	2,679.12
																		<b>TOTAL</b>	<b>136,635.12</b>

Fuente: Pico, N. (2019)  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 15

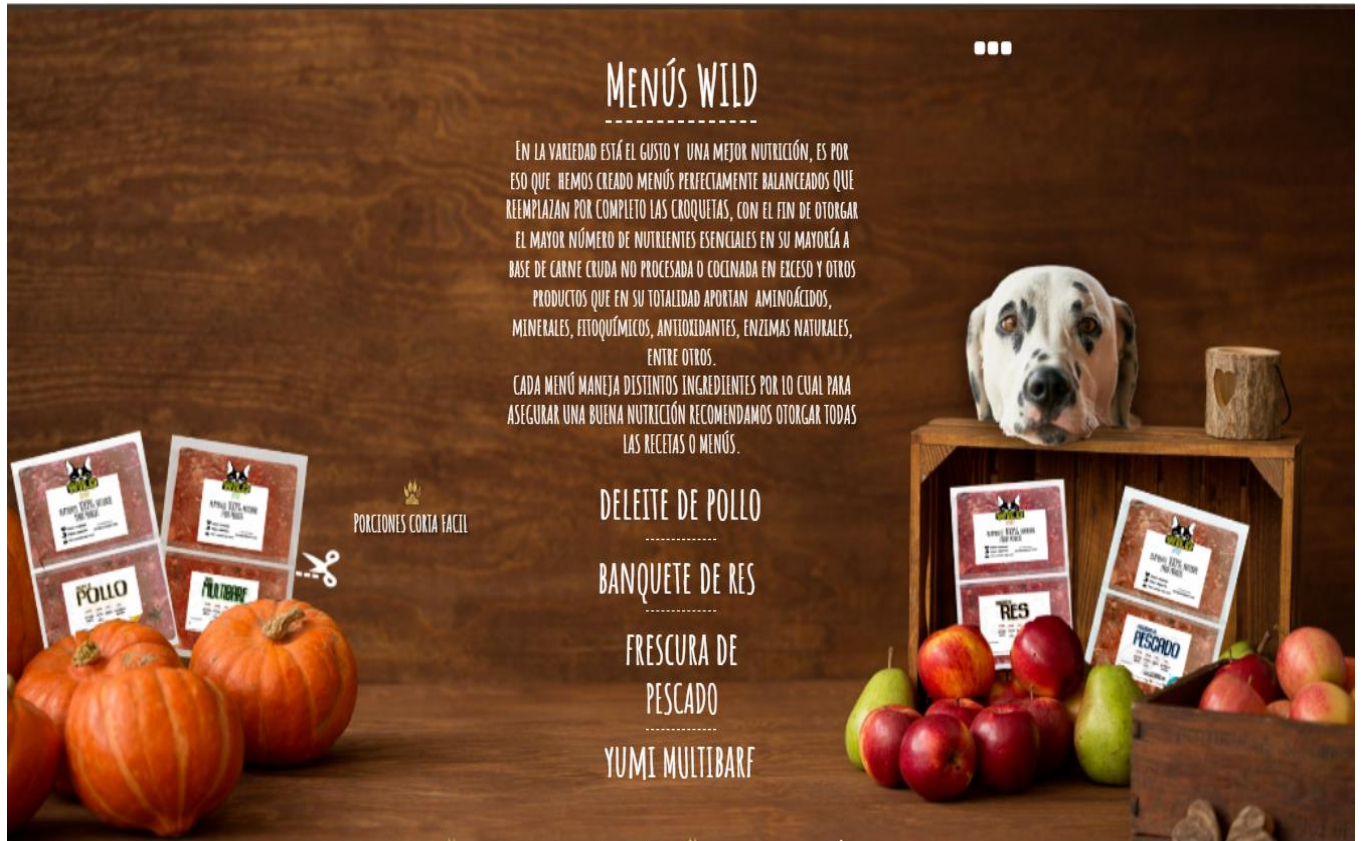
### Flujograma de actividades en el bar – restaurante Villaguau



Fuente: Pico, N. (2019)  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 16

### Menús BARF del negocio Wild Barf (proveedor)



**MENÚS WILD**

EN LA VARIEDAD ESTÁ EL GUSTO Y UNA MEJOR NUTRICIÓN. ES POR ESO QUE HEMOS CREADO MENÚS PERFECTAMENTE BALANCEADOS QUE REEMPLAZAN POR COMPLETO LAS CROQUETAS, CON EL FIN DE OTORGAR EL MAYOR NÚMERO DE NUTRIENTES ESENCIALES EN SU MAYORÍA A BASE DE CARNE CRUDA NO PROCESADA O COCINADA EN EXCESO Y OTROS PRODUCTOS QUE EN SU TOTALIDAD APORTAN AMINOÁCIDOS, MINERALES, FITOQUÍMICOS, ANTILOXIDANTES, ENZIMAS NATURALES, ENTRE OTROS.

CADA MENÚ MANEJA DISTINTOS INGREDIENTES POR LO CUAL PARA ASEGURAR UNA BUENA NUTRICIÓN RECOMENDAMOS OTORGAR TODAS LAS RECETAS O MENÚS.

PORCIONES CORTA FÁCIL

DELEITE DE POLLO

BANQUETE DE RES

FRESCURA DE PESCADO

YUMI MULTIBARF

Fuente: Wild Barf, (2019)

## Anexo 17

### Costos anuales de materia prima

Concepto	Unidad	Detalle	Valor por unidad	Costo por módulo materia prima	Costo anual
<b>1. Proteína</b>					
<b>1.1 Pescado</b>	Kg	30.00	9.30	279.00	3,348.00
1.1.1 Salmon	Kg	15.00	6.50	97.50	1,170.00
1.1.3 Corvina	Kg	15.00	2.80	42.00	504.00
<b>1.2 Carne de res</b>	Kg	30.00	2.20	66.00	792.00
<b>1.3 Pollo</b>	Kg	35.00	3.30	115.50	1,386.00
<b>1.4 Tofu</b>	Kg	20.00	3.50	70.00	840.00
<b>1.5 Mariscos</b>	Kg			-	-
1.5.1 Camarón	Kg	15.00	6.20	93.00	1,116.00
					<b>7,482.00</b>
<b>2. Carbohidratos</b>					
2.1 Papa	Kg	10.00	0.60	6.00	72.00
2.2 Arroz	Kg	10.00	0.99	9.90	118.80
2.3 Pasta	Kg	10.00	0.95	9.50	114.00
2.4 Verde	Kg	10.00	0.89	8.90	106.80
					<b>411.60</b>
<b>3. Vegetales y especerías</b>					
3.1 Brocoli	Kg	5.00	0.51	2.55	30.60
3.2 Pimiento	Kg	5.00	0.37	1.85	22.20
3.3 Tomate	Kg	5.00	0.36	1.80	21.60
3.4 Lechuga	Kg	5.00	0.29	1.45	17.40
3.5 Zanahoria	Kg	5.00	0.18	0.90	10.80
3.6 Pepinillo	Kg	5.00	0.19	0.95	11.40
3.7 Cebolla	Kg	5.00	0.44	2.20	26.40
3.8 Ajo	Kg	5.00	0.30	1.50	18.00
3.9 Especerías varias	Kg	5.00	6.00	30.00	360.00
					<b>518.40</b>
<b>4. Bebidas</b>					
4.1 Gaseosas	500 ml	100.00	0.79	79.00	948.00
4.2 Té	500 ml	50.00	0.50	25.00	300.00
4.3 Cervezas	800 ml	100.00	1.50	150.00	1,800.00
4.5 Aguas	500 ml	100.00	0.50	50.00	600.00
					<b>3,648.00</b>
<b>5. Ingredientes extras</b>					
5.1 Harina	Kg	4.00	2.50	10.00	120.00
5.2 Lácteos	L	20.00	1.20	24.00	288.00
5.3 Cereales	Kg	3.00	7.00	21.00	252.00
5.4 Granos	Kg	4.00	6.00	24.00	288.00
5.5 Azúcar y sal	Kg	3.00	6.00	18.00	216.00
5.6 Huevos	Cubeta	15.00	3.00	45.00	540.00
5.7 Otros ingredientes	Kg	10.00	3.00	30.00	360.00
					<b>2,064.00</b>
<b>Subtotal</b>					14,124.00
<b>Imprevistos 15%</b>					2,118.60
<b>Total</b>					<b>16,242.60</b>

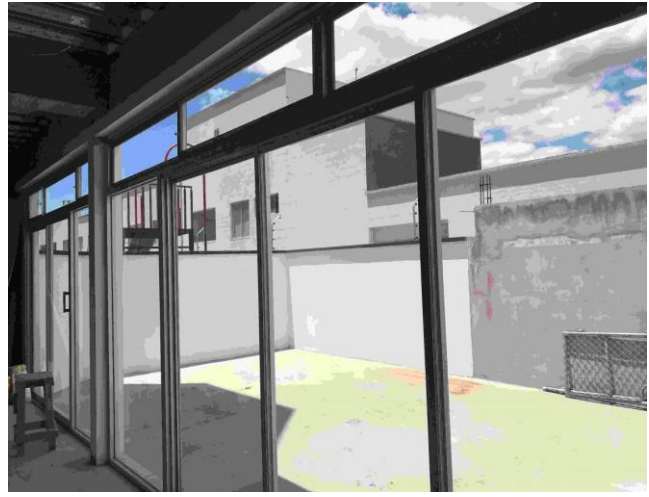
Fuente: Precios Supermaxi, Santa María, Supermercado Akí, Mercados mayoristas, etc.

Elaborado por: Nicole Pico

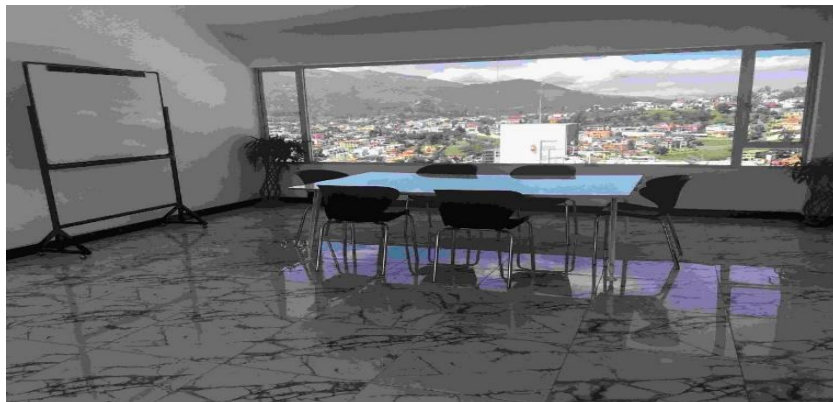
## Anexo 18

### *Local comercial para el bar – restaurante Villaguau*

#### *Primera planta*



#### *Segunda planta*



Fuente: Plusvalia

Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 19

### Balance general

<b>ACTIVOS</b>			
<b>Activos corrientes</b>		<b>10,924.02</b>	
Caja	10,924.02		
<b>Activos fijos</b>		<b>26,956.41</b>	
Maquinaria y Equipos	12,059.82		
Muebles y enseres	7,093.09		
Equipo de computación	4,297.70		
Implementos	3,505.81		
<b>Otros activos</b>	1,575.00	<b>1,575.00</b>	
<b>Activos diferidos</b>	2,415.00	<b>2,415.00</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>41,870.43</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>Pasivo largo plazo</b>	17,029.53		
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>17,029.53</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>24,840.90</b>	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>			<b>41,870.43</b>

Fuente: Pico, N. (2019)

Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 20

### Total anual de los costos de producción

Concepto	Año 1
<b>Materia Prima</b>	16,242.60
<b>Mano de obra directa</b>	40,141.50
<b>Gastos de fabricación</b>	
Mano de obra indirecta	94,853.88
Suministros y materiales	7,926.84
Reparación y mantenimiento	737.84
Depreciación y amortización	3,548.13
Seguros	499.49
<b>Gastos administrativos</b>	39,168.00
<b>Gastos financieros</b>	2,588.75
<b>Gastos de publicidad y marketing</b>	16,180.50
<b>Total</b>	<b>221,887.53</b>

Fuente: Pico, N. (2019)

Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 21

### Capital de trabajo

ítem	Origen	Valor	Rotación	K de T
1	Materia Prima	16,242.60	52.00	312.36
2	Mano de obra directa	40,141.50	52.00	771.95
3	Mano de obra indirecta	94,853.88	24.00	3,952.25
4	Suministros y materiales	7,926.84	12.00	660.57
5	Reparación y mantenimiento	737.84	12.00	61.49
6	Depreciación y amortización	3,548.13	12.00	295.68
7	Seguros	499.49	12.00	41.62
8	Gastos administrativos	39,168.00	12.00	3,264.00
9	Gastos financieros	2,588.75	12.00	215.73
10	Gastos de publicidad y marketing	16,180.50	12.00	1,348.38
				<b>10,924.02</b>

Fuente: Pico, N. (2019)

Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 22

### Proyección de costos y gastos

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>Unidades a producir</b>	17,280.00	17,798.40	18,332.35	18,882.32	19,448.79	20,032.26	20,633.22	21,252.22	21,889.79	22,546.48
<b>RUBROS</b>										
Materia Prima	16,242.60	16,729.88	17,231.77	17,748.73	18,281.19	18,829.63	19,394.51	19,976.35	20,575.64	21,192.91
Mano de obra directa	40,141.50	41,345.75	42,586.12	43,863.70	45,179.61	46,535.00	47,931.05	49,368.98	50,850.05	52,375.55
Gastos de fabricación										
Mano de obra indirecta	94,853.88	97,699.50	100,630.48	103,649.40	106,758.88	109,961.64	113,260.49	116,658.31	120,158.06	123,762.80
Suministros y materiales	7,926.84	8,164.65	8,409.59	8,661.88	8,921.73	9,189.39	9,465.07	9,749.02	10,041.49	10,342.73
Reparación y mantenimiento	737.84	759.97	782.77	806.26	830.44	855.36	881.02	907.45	934.67	962.71
Depreciación		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo	1,085.38	1,085.38	1,085.38	1,085.38	1,085.38	1,085.38	1,085.38	1,085.38	1,085.38	1,085.38
Muebles y enseres	638.38	638.38	638.38	638.38	638.38	638.38	638.38	638.38	638.38	638.38
Equipo de computación	552.56	552.56	552.56	552.56	552.56	552.56	552.56	552.56	552.56	552.56
Implementos	788.81	788.81	788.81	788.81	788.81	788.81	788.81	788.81	788.81	788.81
Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos diferidos	483.00	483.00	483.00	483.00	483.00	483.00	483.00	483.00	483.00	483.00
Seguros	499.49	514.47	529.91	545.80	562.18	579.04	596.41	614.31	632.74	651.72
<b>COSTO TOTAL DE FABRICACIÓN</b>	<b>163,950.28</b>	<b>168,762.35</b>	<b>173,718.77</b>	<b>178,823.89</b>	<b>184,082.16</b>	<b>189,498.18</b>	<b>195,076.69</b>	<b>200,822.54</b>	<b>206,740.78</b>	<b>212,836.55</b>
Gastos administrativos	39,168.00	40,343.04	41,553.33	42,799.93	44,083.93	45,406.45	46,768.64	48,171.70	49,616.85	51,105.36
Gastos financieros	2,588.75	2,588.75	2,588.75	2,588.75	2,588.75	2,588.75	2,588.75	2,588.75	2,588.75	2,588.75
Gastos de publicidad y marketing	16,180.50	16,665.92	17,165.89	17,680.87	18,211.30	18,757.63	19,320.36	19,899.97	20,496.97	21,111.88
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN</b>	<b>221,887.53</b>	<b>228,360.05</b>	<b>235,026.74</b>	<b>241,893.44</b>	<b>248,966.13</b>	<b>256,251.01</b>	<b>263,754.44</b>	<b>271,482.96</b>	<b>279,443.35</b>	<b>287,642.54</b>

Fuente: Pico, N. (2019)  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 23

### *Proyección anual de ingresos a 10 años del bar – restaurante Villaguau por precio de venta*

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Unidades a producir	17,280.00	17,798.40	18,332.35	18,882.32	19,448.79	20,032.26	20,633.22	21,252.22	21,889.79	22,546.48
COSTO UNITARIO	12.84	13.23	13.62	14.03	14.45	14.89	15.33	15.79	16.27	16.75
PRECIO DE VENTA	14.80	15.36	15.95	16.55	17.18	17.83	18.51	19.22	19.95	20.70
TOTAL DE INGRESOS	255,744.00	273,426.14	292,330.82	312,542.58	334,151.77	357,255.02	381,955.64	408,364.05	436,598.34	466,784.75
Diferencia	1.96	2.14	2.32	2.52	2.73	2.95	3.18	3.42	3.68	3.95
Porcentaje de utilidad	13.24%	13.91%	14.57%	15.23%	15.88%	16.53%	17.17%	17.81%	18.45%	19.07%

Fuente: Pico, N. (2019)  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 24

### *Estructura de financiamiento*

Descripción	Monto	Recursos propios	Financiamiento CFN
Maquinaria y Equipo	12,059.82	9,647.85	2,411.96
Implementos	3,505.81	2,103.49	1,402.32
Muebles y enseres	7,093.09	354.65	6,738.43
Equipo de computación	4,297.70	214.89	4,082.82
Activos Diferidos	2,415.00	966.00	1,449.00
Otros activos	1,575.00	630.00	945.00
Capital de operación	10,924.02	10,924.02	
<b>Total Inversión</b>	<b>41,870.43</b>		
<b>Total estructura de financiamiento</b>		<b>24,840.90</b>	<b>17,029.53</b>
<b>Total Inversión</b>	<b>41,870.43</b>		
<b>Porcentaje a financiar</b>		59%	41%
<b>Porcentaje total</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Pico, N. (2019)  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 25

### Simulador de crédito comercial Pymes en la CFN

CONDICIONES GENERALES DE LA SIMULACIÓN DE CRÉDITO			
Segmento Crédito	Crédito Productivo	Subsegmento de Crédito	Productivo Pymes
Sistema de Amortización	Francesa		
Producto	Activo Fijo (Inmuebles Hasta 180 meses)		
DATOS DE FINANCIAMIENTO			
Monto Capital Solicitado	\$17,030.00 dólares	Monto de crédito solicitado por el cliente	
Monto de Capital a Desembolsar	\$17,030.00 dólares	Monto de crédito a ser desembolsado	
Plazo	120 meses	Plazo solicitado del préstamo	
Periodicidad de Pago	Semestral		
Tasa de Interés Nominal	8.95%	Es la tasa básica que se nombra o declara en la operación; es decir, tipo de interés que se causa sobre el valor nominal de una transacción financiera.	
Tasa de Interés Efectiva	9.15%	Es la tasa de interés que se obtiene como resultado del período de capitalización (mensual, trimestral o semestral) que se calcula para el pago de la cuota a lo largo del plazo de vigencia del préstamo.	
Valor de Cuota	\$1,306.37	Es el valor a cancelar de acuerdo a la periodicidad de capital e intereses.	
Número de Cuotas	20	Número de cuotas a cancelar en el transcurso del crédito.	
Suma de Cuotas	\$26,127.32	Es el valor total del capital e intereses por la vigencia por la vigencia del crédito.	
Carga Financiera	\$9,097.32	Es el valor correspondiente a los intereses generados en el transcurso del crédito.	
Relación Valor Total/Monto Solicitado de Capital	1.53	Es la relación entre el valor total (capital e intereses) y el monto solicitado.	

Fuente: Corporación Financiera Nacional, (2019)

## Anexo 26

### Costos fijos y variables

<b>Costos fijos:</b>		<b>157,576.58</b>
<u>Concepto</u>		
MOI		94,853.88
Reparación y mantenimiento		737.84
Depreciación y amortización		3,548.13
Seguros		499.49
Gastos administrativos		39,168.00
Gastos de publicidad y marketing		16,180.50
Gastos financieros		2,588.75
<b>Costos variables:</b>		<b>64,310.94</b>
<u>Concepto</u>		
Materia Prima		16,242.60
Mano de obra directa		40,141.50
Suministros y materiales		7,926.84

Fuente: Pico, N. (2019)  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 27

Rubros para el cálculo del punto de equilibrio del bar – restaurante Villaguau

Concepto	Total
Costo total de producción	221,887.53
Producción en un año	17,280.00
Costo de producción unitario	12.84
Ingreso por ventas	255,744.00
Precio por unidad	14.80

Fuente: Pico, N. (2019)  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 28

Resumen de Indicadores Financieros: VAN y TIR y decisión de inversión

RESUMEN DE INDICADORES			
<b>Renta Simple = Prom Util. / Invers. Neta</b>			
<b>R.S. =</b>	<b>0.94</b>		
<b>V.A.N. =</b>	<b>237,564.13</b>		
<b>T.I.R. =</b>	<b>30.49%</b>		
<b>P.R.C.A.=</b>	100/ TIR	3.280	
<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>MESES</b>	<b>DIAS</b>	
<b>R<sup>B</sup>/C =</b>	<b>1.24</b>		

DECISIONES	
VAN=	INVIERTO
TIR=	INVIERTO
Pr/c=	INVIERTO

Fecha: Pico, N. (2019)  
Elaborado por: Nicole Pico

## Anexo 29

### Análisis financiero a 10 años del bar – restaurante Villaguau

#	Ingresos	Costos	Inversión	Deprec.	V.R	Util. ant de trab e imp	Reparto Trabaj.	Util ant imp	Utilidad Neta	FNF	VAN FNFact	TM	tm	Inversión Actualiz	Ingresos Actualiz	Costos Actualiz
0			42,392.82							-42,392.82	-42,392.82	-42,392.82	-42,392.82	42,392.82	0.00	0.00
1	255,744.00	221,887.53		0		33,856.47	20,313.88	13,542.59	13,542.59	15,786.59	14,851.82	13,998.08	3,339.19		206,245.16	178,941.55
2	273,426.14	228,360.05		0		45,066.09	27,039.66	18,026.44	18,026.44	20,270.44	17,940.96	15,937.62	906.92		177,826.57	148,517.20
3	292,330.82	235,026.74		0		57,304.08	34,382.45	22,921.63	22,921.63	25,165.63	20,954.70	17,544.79	238.16		153,323.79	123,268.53
4	312,542.58	241,893.44		0		70,649.14	42,389.48	28,259.66	28,259.66	30,503.66	23,895.54	18,856.99	61.06		132,197.26	102,314.54
5	334,151.77	248,966.13		0		85,185.64	51,111.38	34,074.25	34,074.25	36,318.25	26,765.85	19,907.90	15.38		113,981.76	84,924.28
6	357,255.02	256,251.01		0		101,004.01	60,602.41	40,401.60	40,401.60	42,645.60	29,567.98	20,727.88	3.82		98,276.17	70,491.29
7	381,955.64	263,754.44		0		118,201.20	70,920.72	47,280.48	47,280.48	49,524.48	32,304.17	21,344.24	0.94		84,734.67	58,512.41
8	408,364.05	271,482.96		0		136,881.09	82,128.65	54,752.43	54,752.43	56,996.43	34,976.59	21,781.54	0.23		73,059.05	48,570.11
9	436,598.34	279,443.35		0		157,154.99	94,293.00	62,862.00	62,862.00	65,106.00	37,587.38	22,061.86	0.06		62,992.22	40,317.97
10	466,784.75	287,642.54		0	2,119.64	179,142.21	107,485.33	71,656.88	71,656.88	76,020.52	41,289.84	22,841.89	0.01		54,559.13	33,468.50
										375,944.79	<b>237,742.00</b>	152,609.97	-37,827.06	42,392.82	1,157,195.78	889,326.38
									39378							

Fuente: Pico, N. (2019)

Elaborado por: Nicole Pico

