



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4.2445>

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de Investigación

Modelo de negocios para una pyme de venta de alimentos para mascotas en la provincia de El Oro

Business model for an SME focused on selling pet food in the El Oro province

Modelo de negócios para uma PME que vende alimentos para animais de estimação na província de El Oro

Wilson Daniel Pereira-Espinoza ^I
wilson.pereira.09@est.ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4432-7374>

William Henry Sarmiento-Espinoza ^{II}
wsarmiento@ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4712-8688>

Correspondencia: wilson.pereira.09@est.ucacue.edu.ec

***Recibido:** 15 de noviembre de 2021 ***Aceptado:** 30 de noviembre de 2021 *** Publicado:** 20 de diciembre de 2021

- I. Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas con Mención en Dirección y Gestión de Proyectos. Unidad Académica de Posgrado, Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- II. Docente de la Maestría en Administración de Empresas con Mención en Dirección y Gestión de Proyectos, Unidad Académica de Posgrado, Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.

Resumen

Los negocios minoristas de venta de insumos para mascotas de la provincia de El Oro aportan al desarrollo de la provincia y al cuidado de los miembros más nobles de las familias oreenses. El problema de la investigación surge debido a la carencia de centros especializados para mascotas en la provincia de El Oro que satisfagan un creciente mercado en lo relacionado con la salud y alimentación saludable, ocasionando un déficit nutricional en las mascotas. El objetivo del estudio es diseñar un modelo de negocios para mejorar la competitividad y sustentabilidad que permita a los ciudadanos la incursión hacia un proyecto de inversión rentable con perspectivas de escalabilidad. La metodología de la investigación es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, para lo cual, se aplica la técnica de la encuesta dirigida a una muestra conformada por personas mayores de 18 años de la provincia de El Oro que posean mascotas en su domicilio. Los resultados señalan las preferencias de consumo de los hogares oreenses en lo concerniente a la alimentación para mascotas que posibilitan elaborar un modelo de negocio desarrollado en cuatro etapas con una propuesta de valor sobresaliente y una retroalimentación constante de los clientes para favorecer la competitividad de las pymes.

Palabras clave: modelo de negocios; sustentabilidad; competitividad; pymes.

Abstract

The retail businesses for the sale pet food in the El Oro province contribute to the development of the province and take care of noblest member of the oreense families. The problem of the research arises due to lack of specialized centers for pets in the El Oro province that satisfy a growing market in relation to health and healthy food, causing a nutritional deficit in pets. Therefore, the objective of the investigation is to design a business model to improve competitive and sustainability that allows citizens the foray into a profitable investment project with scalability prospects. The methodology of this research is descriptive, with a quantitative approach, for which the survey technique was applied to a sample made up of people over 18 years of age from the province of El Oro who have pets at home. The results indicate the consumer preferences of oreense families regarding pet food that make it possible to develop a business model in four stages with an outstanding value proposition and continuous customer feedback to favor the competitive of SMEs.

Keywords: business model; sustainability; competitiveness; SMEs.

Resumo

Os negócios retalhistas de venda de artigos para animais de estimação na província de El Oro contribuem para o desenvolvimento da província e para o cuidado dos mais nobres das famílias orenses. O problema da investigação surge devido à falta de centros especializados para animais de estimação na província de El Oro que satisfaçam um mercado crescente em relação à saúde e alimentação saudável, causando um déficit nutricional nos animais de estimação. O objetivo do estudo é conceber um modelo de negócio para melhorar a competitividade e a sustentabilidade que permita aos cidadãos iniciarem um projeto de investimento rentável com perspectivas de escalabilidade. A metodologia da pesquisa é descritiva com abordagem quantitativa, para a qual a técnica do inquérito é aplicada a uma amostra constituída por pessoas maiores de 18 anos da província de El Oro que têm animais de estimação em casa. Os resultados indicam as preferências de consumo das famílias Orense no que diz respeito aos alimentos para animais de estimação que permitem desenvolver um modelo de negócio desenvolvido em quatro fases com uma proposta de valor diferenciada e feedback constante dos clientes para promover a competitividade das PME.

Palavras-chave: modelo de negócios; sustentabilidade; competitividade; PMEs.

Introducción

Desde el principio de la humanidad en las variadas culturas alrededor de todo el mundo, los animales han sido representados como compañeros esenciales en la supervivencia y en la salud de las personas. Diversas tradiciones espirituales han representado las relaciones entre seres humanos y las formas de vida animal, como parte de la interconexión con el mundo natural y espiritual (Serpell, 2010).

Acordando con Serpell (2010), durante los últimos 20 años, el énfasis teórico se ha alejado de estas ideas relativamente metafísicas sobre los animales como mediadores psicoespirituales, hacia explicaciones científicas "respetables" entre los factores relevantes se tiene a los beneficios terapéuticos de la compañía animal. El principal catalizador de este cambio fue un estudio único e innovador de 92 pacientes ambulatorios de una unidad de atención cardíaca que, estadísticamente hablando, vivían más tiempo si eran dueños de mascotas (Friedmann et al., 1980).

En la actualidad, la cantidad de hogares occidentales con mascotas ha crecido considerablemente, así también, las condiciones de vida de las mismas. Los animales como el perro pasaron de ser un

animal de supervivencia a convertirse en un miembro familiar. Para, Cifuentes (2018), la generación millennials que abarca a las personas nacidas desde 1980 hasta 2000 ha logrado un impacto en la forma de ver a los animales de compañía, en donde indica que el 83% de los millennials presume la paternidad de sus mascotas y esta se ve reflejada en alimentos de mayor calidad, visitas médicas preventivas y compra de accesorios para las mascotas del hogar.

El problema de investigación surge en base los cambios culturales en lo relacionado con la atención y cuidado de las mascotas y la carencia de pymes que surtan la gran demanda alimenticia de calidad. Si bien en el mercado local se observa un incremento de veterinarias centradas en la prestación de servicios de salud y belleza de las mascotas, aun no se visualiza pymes referentes en la comercialización de los alimentos de buena calidad. Las pymes han contribuido al progreso económico porque son generadoras de empleo y promotoras de avances en el entorno local, tienen el potencial de convertirse en un trascendental complemento del trabajo de la empresa (Yance et al., 2017). Sin embargo, para las pymes la planeación prospectiva es desconocida por consecuente carecen generalmente de propósitos claros en su gestión afectando el mejoramiento de todos los procesos que conducen a la satisfacción y éxito de sus clientes (Sánchez, 2003).

El objetivo del estudio es diseñar un modelo de negocios basado en el estudio del mercado potencial y las preferencias las preferencias de consumo del comercio de alimentos para mascotas de la provincia de El Oro con el propósito de presentar un modelo de negocios que sea una guía que puedan aplicar todas las empresas nuevas o establecidas del mercado para mediante un control y mejora continua de sus procesos puedan alcanzar una competitividad y sustentabilidad en los diferentes entornos económicos. Johnson et al. (2008) asevera que un modelo de negocio debe abordar necesidades de grupos específicos que encuentran soluciones demasiado caras o complicadas, por ende, se debe establecer una propuesta de valor consistentes que cree y entregue valor al consumidor.

Es relevante señalar que la competitividad no solo debe enfocarse en la productividad y generación de ingresos sino también buscando soluciones eficaces para cada necesidad de los clientes. Seiders (2000, como se citó en Aguilera et al., 2010) asevera, que tomar en consideración los mecanismos con los cuales se ofrecen los productos y servicios a los consumidores es un factor para alcanzar los resultados empresariales mediante un incremento en la participación del mercado (p. 118).

Mientras tanto, la sustentabilidad es definida como el aprovechamiento de recursos que posee una empresa para que la producción y ventas sean más eficaces, en donde, puede funcionar como herramienta para reorientar el comportamiento de las empresas con su entorno y redirigir el proceso de compra hacia un modelo sostenible (Ortiz, 2019). El modelo de sustentabilidad incluido dentro del modelo de negocio permitirá un factor de diferenciación y crecimiento del negocio.

La sustentabilidad es un término ambiguo, se asocia como un término que se va renovando con el tiempo y que significa el satisfacer las necesidades del ser humano en el presente sin comprometer las necesidades futuras. Este debe de ser mantenido en el tiempo para la preservación. Además, señala que los tres objetivos de la sustentabilidad son: el económico, el ambiente y lo social. En el aspecto económico se involucra el crecimiento, en lo social la equidad y en el ambiente; el cuidado y la protección al medio ambiente. Doroujeanni (2000, como se citó en Vega, 2017).

En lo metodológico, la investigación es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo. Bar (2019) asevera que son una “variada serie de conceptualizaciones y procedimientos no siempre afines, cuyo elemento común reside en la propiedad de objetivar el fenómeno en estudio a través de la medición, u otras operaciones como la clasificación y el conteo” (p. 1). La metodología tiene como función desarrollar capacidades para manejar recursos instrumentales y metodológicos para la elaboración de trabajos científicos.

Easterby (1991, como se citó en Merino et al., 2007), señala las siguientes fortalezas de las metodologías cuantitativas: el objeto de estudio es analizado a través de métodos objetivos, lo cual facilita la comparación de resultados procedentes de distintos experimentos, la precisión de la fiabilidad y validez de los resultados supera a las investigaciones con metodologías cualitativas y permite contrastar estadísticamente las relaciones entre variables con sus respectivas leyes y explicaciones casuales.(p. 127)

Para la presente investigación durante la etapa de recolección de datos se la realizará por medio de la encuesta. Hueso y Cascant (2012) define a la encuesta como “la utilización de un cuestionario estructurado o conjunto de preguntas, permite obtener información sobre una población a partir de una muestra” (p. 21). La información será obtenida por medio de un cuestionario digital elaborado en la plataforma Questionpro y socializado a través de medios digitales como redes sociales y mensajería electrónica. Cabezas et al. (2018) sostienen:

Es una técnica propia del diseño de investigación de campo. Generalmente la encuesta se utiliza para indagar, averiguar opiniones, mediante preguntas estructuradas en base a un proceso metódico como es la operacionalización de las variables. Al formular estas interrogantes sobre tal o cual fenómeno investigado permite que las respuestas tengan objetividad. (p.81)

El presente estudio, da a conocer como parte introductoria la forma de desarrollo de la investigación, en el estado del arte se expone constructos teóricos de investigaciones desarrolladas por diversos autores quienes entregan un soporte teórico a este trabajo. En la metodología empleada se detalla el camino que se seguirá en el plano cuantitativo; posteriormente se expone los resultados orientados plasmar un modelo de negocios para de esta manera se tratara de dar solución al problema planteado.

Estado del arte

Desde el estado del arte, se abordarán varios constructos teóricos que serán bases fundamentales para la presente investigación. El diseñar un modelo de negocios para las pymes enfocadas al consumo de alimentos para animales, permitirá que el sector de consumo discrecional para mascota se reactive alcanzando un estado de competitividad en el mercado, por ello algunos autores con sus investigaciones, aportan al tema de estudio, entre ellos: Batista et al. (2016) presentan una investigación doctoral con el objetivo de profundizar el conocimiento del emprendedor en la fase incipiente y evidenciar el potencial del modelo de negocio Canvas como herramienta de prospección y estudio del proceso emprendedor en dicha fase.

Batista et al. (2016) realizan la investigación con el fin de adaptar el marco teórico sobre un modelo de negocio y analizar lo elementos internos de la empresa con el entorno en una fase temprana del modelo, para esto se realiza un análisis del modelo de negocio al momento de la constitución de la compañía, a los 25 meses y a los 42 meses, por consecuente, se puede concluir que el equipo emprendedor es el responsable de leer las señales que emite el entorno y su negocio y adaptarla al modelo versátil que ayuda a esquematizar el negocio debido a que el modelo de negocio evoluciona adaptándose a las circunstancias del entorno que rodean a la nueva empresa y gestión las debilidades y fortalezas por parte del equipo ejecutor.

Macías et al. (2016) proponen un modelo de negocio basado en el modelo Canvas, herramienta que permite desarrollar estrategias adecuadas para empresas y emprendedores, el objetivo de su

investigación es dar a conocer la metodología Canvas mediante la aplicación del caso de éxito Taxiwoman, el estudio propone una metodología de investigación cualitativa mediante el análisis del lienzo Canvas y la generación de respuestas hacia cada pregunta clave descrita en el modelo concluyendo durante su investigación que el modelo de negocios Canvas es un instrumento efectivo en la estructuración de los modelos de negocio, ya que permite generar ideas claves para la competitividad del negocio.

La competitividad es uno de los elementos más importantes de las empresas hoy en día, no importa el tamaño de las empresas desde una pyme en sus inicios o una transnacional, la competitividad promueve que las compañías implementen una mejora continua y se acoplen a los diferentes factores externos e internos que se puedan presentar en su giro de negocio, ya sea creando nuevos productos o servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Sánchez et al. (2017), realizan una investigación acerca de los modelos de competitividad para las pymes de las ciudades del norte de México, para lo cual aplica la metodología del clúster y prueba de chi cuadrado a 190 pymes y llegando a la conclusión con un entorno sectorial y competitivo más dinámico, las empresas optan por estrategias exploradoras basadas en un ambiente innovador y dinámico para generar mayor rentabilidad, mientras que en regiones con entorno poco dinámico se opta por estrategias reactivas. Por su parte González et al. (2017) elaboran un plan estratégico a partir de un plan de acciones que ayudan a la gestión para el manejo de residuos de la empresa de prefabricado de Santiago de Cuba.

Martins et al. (2019), efectúan un estudio con el objetivo de proponer una ontología de la gobernanza pública, basada en un modelo de negocio con el fin de mejorar la comprensión, la comunicación, la innovación y la medición de las iniciativas públicas, por lo tanto, el enfoque ontológico se combina con la ciencia de diseño para desarrollar un “modelo de Canvas de gobernanza pública” que debe servir de base para nuevas herramientas de gestión de la estrategia y de la información proporcionando resultados importantes tanto para profesionales como para académicos.

Desde el punto de vista de emprendimiento social, Espínola y Torres (2020) identificaron diversos modelos de negocio que aplican los emprendimientos sociales durante los últimos 20 años (modelo de cooperativismo o modelo de bajos ingresos) con la finalidad de establecer estrategias de desarrollo para su impulso, para lo cual realizaron una investigación cualitativa en la cual aplicaron

un análisis de diferentes documentos académicos en buscadores especializados como Google Académico, Mendeley y Scopus llegando a concluir que el emprendimiento social se centra en dos escuelas que son la empresa social y la innovación social y que la flexibilidad de los negocios se centra en la relación con los beneficios y el mercado.

Chiatchoua (2021) define un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES en la ciudad de México, en donde, la investigación emplea un enfoque cuantitativo transversal y un alcance descriptivo de 215 pymes, presentando como resultado que el modelo de competencias gerenciales debe considerar las alianzas locales, nacionales e internacionales, renovar constantemente su planta de trabajadores y facilitar la integración de los jóvenes. A su vez, Triana et al. (2021) realizan una investigación que tiene como objetivo determinar los componentes más relevantes que debe incluir un plan de negocios para favorecer los emprendimientos en su fase inicial, por ende, se desarrolló un análisis cuantitativo por medio de una encuesta realiza a 440 académicos, estudiantes universitarios y profesionales, indicando que de los tres grupos estudiados los profesionales son quienes tienen mayor participación como emprendedores y los aspectos logísticos, financieros, estratégicos, de venta y mercadeo son los más representativos para el emprendimiento.

En el aspecto nacional, Miño et al. (2019) realizan un análisis a las microempresas artesanales de artículos en madera de la ciudad de Riobamba, con el propósito de diseñar un modelo de gestión estratégico productivo, en la cual utilizando el método del diagrama de Pareto identifica los problemas del negocio y establece una matriz de correlación con las necesidades del cliente llegando a concluir una falencia en las variables de estudio y que diseño que se plante debe estar enfocado a la satisfacción del cliente dando una dirección significativa al mismo, mediante la utilización de las diferentes herramientas como la matriz FODA o las 5 fuerzas de Porter para una ampliación del segmento del mercado.

Mientras tanto, Mendoza et al. (2021) realizaron una investigación en donde su principal objetivo fue elaborar e implementar un modelo de negocios para una cooperativa de calzados, por lo tanto, el estudio se encausa en una metodología de tipo cualitativo y cuantitativo a una muestra de 96 personas de la ciudad de Riobamba. Dando como resultado, la aplicación del modelo de negocios con un principal enfoque en el plan de marketing centrado en la aplicación de medios publicitarios

como las redes sociales con el fin de dar conocimiento de su imagen corporativa a los clientes y futuros consumidores del producto en la ciudad de Riobamba.

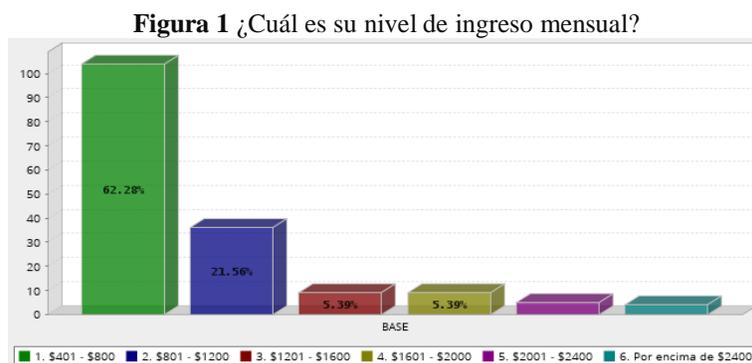
Las contribuciones descritas, apoyan a la estructura del plan estratégico de la presente investigación, con este estudio se podrá desarrollar un modelo de negocios efectivo basados en las diversas herramientas utilizadas y desarrolladas previamente, para con ello sus organizaciones serán sustentables y competitivas en el mercado, aportando al desarrollo local, regional y nacional.

Metodología

La investigación es de tipo descriptiva, aplicando un enfoque cuantitativo. La técnica que se aplicará será una encuesta de tipo online para la recolección de la información de una muestra de 383 personas provenientes de una población objetivo de 83440 (INEC, 2010), que componen el grupo poblacional de hogares orenses que poseen mascotas dentro de sus domicilios. El propósito del estudio es conocer la situación económica actual de los hogares orenses, conocer sus gustos y preferencias en lo relacionado a las mascotas y su alimentación para el establecimiento de un modelo de negocio enfocado en la sustentabilidad, competitividad y satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Resultados de la encuesta

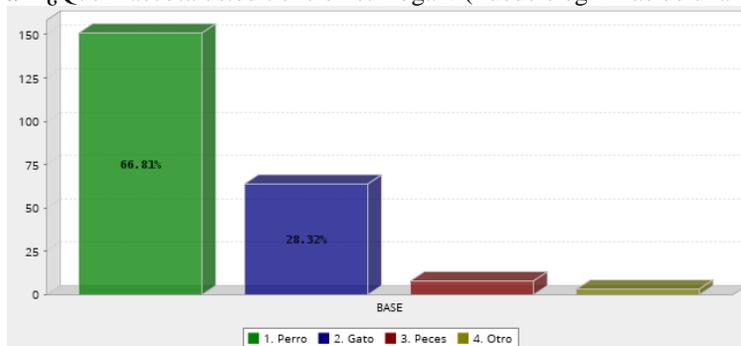
Se presentan los resultados de la encuesta realizada bajo la plataforma Questionpro, la cual nos brinda una plataforma dinámica para la realización de encuestas profesionales, además de datos estadísticos en donde podemos observar la veracidad de la encuesta y que se encuentren siempre respuestas dentro del intervalo de confianza del 95% bajo la cual se diseñó la muestra previamente.



Nota. Elaboración propia

Existen dos factores relevantes que se concluyen en base a la Figura 1. El primero es que si se tiene en consideración el costo de la canasta básica que es de \$712,67 (INEC, 2021) pues la relación precio-información nutricional va a ser lo más relevante dentro de la elección de la comida de las mascotas. Simplemente, la situación económica de una persona afecta a la elección de los productos que compra, por ende, cada negocio debe de seguir de cerca las tendencias de los ingresos personales y si los indicadores económicos apuntan a una recesión, siempre se pueden tomar medidas para rediseñar, reposicionar y cambiar el precio de los productos (Alvarado et al. 2018)

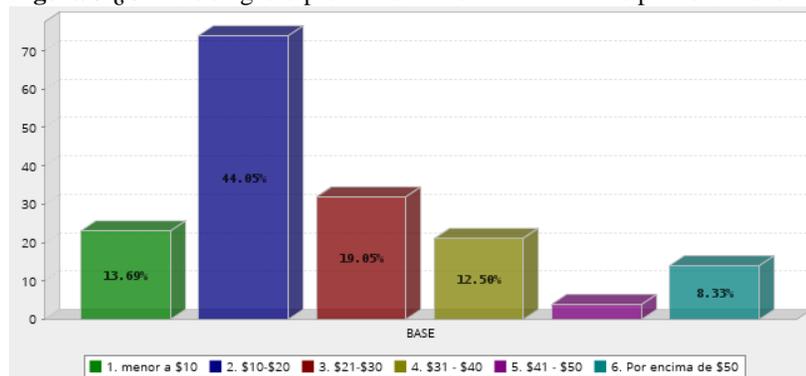
Figura 2 ¿Qué mascota usted tiene en su hogar? (Puede elegir más de una opción)



Nota. Elaboración propia

Hoy en día existen muchos más hogares con animales domésticos, esto se debe al aumento del poder adquisitivo en las familias de clase media (Lopez, 2018) además de al profundo apego emocional de las mascotas con sus dueños. En Estados Unidos Los perros son la mascota más común, seguidos de los gatos, los caballos y los pájaros (Walsh, 2009). La pregunta en cuestión se la realizo para el manejo de espacio e inventarios en nuestro centro de distribución, en donde en la Figura 2 se observa claramente que los perros son las mascotas preferidas de los hogares orenses seguido de los gatos dejando en un sector marginal mascotas como peces, aves, hámsteres, conejos, etc.

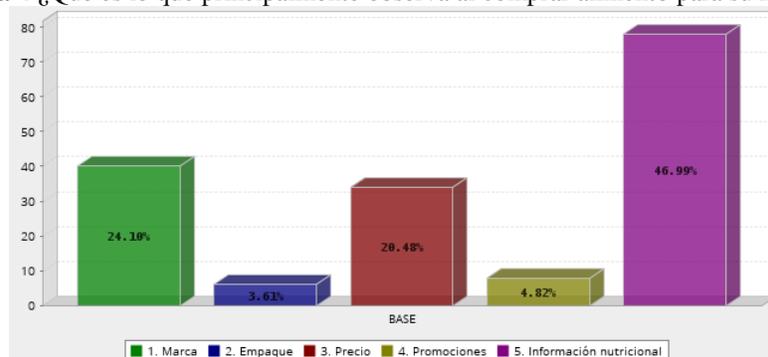
Figura 3 ¿Cuál es su gasto promedio mensual en alimento para su mascota?



Nota. Elaboración propia

El valor de la alimentación para las mascotas presenta una correlación positiva con el ingreso mensual de las personas encuestadas y el tipo de comida estándar que ellos adquieren, la Figura 3 señala que los ciudadanos orenses gastan principalmente menos de 30 dólares mensuales en la alimentación para mascotas. Los bienes de consumo representan el mayor gasto del presupuesto familiar entre los entrevistados, muchas veces llegando incluso a superar los ingresos percibidos dentro del hogar (Andrade y Ramirez, 2019, p. 486)

Figura 4 ¿Qué es lo que principalmente observa al comprar alimento para su mascota?

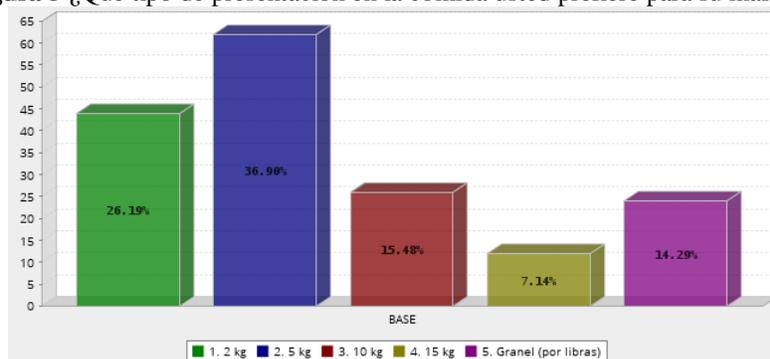


Nota. Elaboración propia

En base a la Figura 4 el empaque y promociones no se consideran factores relevantes al momento de elegir el alimento de las mascotas, siendo información nutricional el factor predominante para la elección de la misma. Alvarado et al. (2018) afirman que los gustos en la comida están

relacionados con la edad por lo que cambian según el ciclo familiar en que se encuentre cada persona y las transformaciones que experimenta cada persona a medida que avanza por la vida.

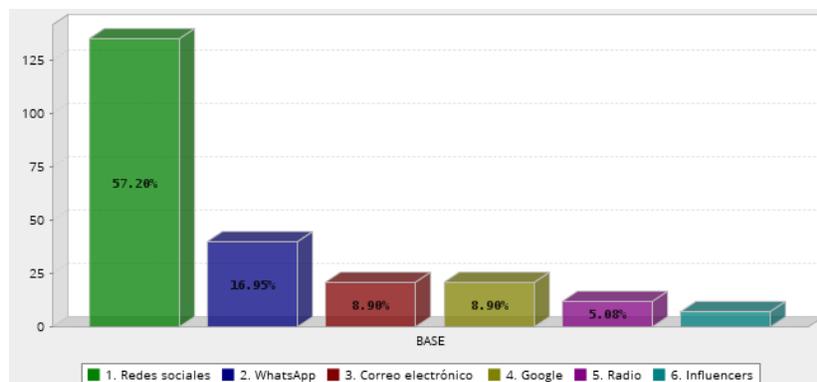
Figura 5 ¿Qué tipo de presentación en la comida usted prefiere para su mascota?



Nota. Elaboración propia

Mejía et al, (2015, como se citó en Hellström y Saghir, 2007) aseveran que entender el rol de los empaques en la logística de manera integral es un prerrequisito para la toma acertada de decisiones acerca de la cadena de valor. Definitivamente, por medio de la Figura 5 los hogares orenses prefieren la comida para mascotas en envase pequeño principalmente de 5 kg. Un dato importante a resaltar es que a pesar de que la venta a granel para mascotas es muy limitada en la provincia representa una de las predilecciones de los orenses, por lo tanto, puede representar un factor importante para la distribución de alimento en un futuro cercano.

Figura 6 ¿Cómo prefiere enterarse de los productos y promociones para su mascota?



Nota. Elaboración propia

Los emprendedores pueden utilizar las redes sociales como vehículo para que la empresa obtenga el soporte social requerido; entre más grande sea la innovación, mayor será la necesidad de reconocimiento y aceptación social (Herrera, 2009). Al ser uno de nuestros pilares el plan de marketing dentro de nuestro modelo de negocios, pues la última pregunta representada en la Figura 6 pasa a ser vital para conocer donde se debe destinar el gasto de promoción de nuestra empresa, de donde se puede concluir que los productos de Facebook (redes sociales y WhatsApp) se deben destinar gran parte de publicidad quedando al margen sistemas de publicidad tradicionales como la radio.

El desarrollo de las redes sociales está cambiando la forma como se relacionan los individuos, produciendo impacto tanto en la vida cotidiana de los mismos como en la de la sociedad en general. Actualmente, utilizamos las redes sociales para saludarnos por cumpleaños, por acontecimientos importantes, compartir detalles de viajes, eventos, buscar trabajo, darnos a conocer, contar qué estamos haciendo, etc. (Tricoci, Rosenthal, Corral y Gil, 2014, p.2)

Antes de presentar el modelo de negocio y apoyándonos en los resultados de la encuesta a los consumidores orenses se hace necesario analizar las ventajas y desventajas detectadas para las empresas dedicadas a la venta de alimento para mascotas, así como también , desarrollar modelo de negocios Canvas con la finalidad de mejorar la competitividad y sustentabilidad de los negocios enfocados en la comercialización de las mascotas, restableciendo la liquidez y la sostenibilidad de las empresas ya que con esta descripción.

Resultados

Análisis FODA

Las siglas FODA provienen del acrónimo SWOT que se traduce en español, como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Thompson y Strikland (1998) establecen en su publicación “Dirección y administración estratégicas” que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. En donde, las fortalezas y debilidades diagnostican la situación interna de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas evalúan la situación estratégica externa del negocio.

La fortaleza de la organización son ciertas habilidades y capacidades del personal involucrada en la mismo, así como también, cualquier logro o condición favorable que le permita a la organización una situación favorable en el medio competitivo (McConkey, 1988). La debilidad estará asociada a toda situación desfavorable o actividad deficiente que este realizando la empresa (Henry, 1980) Las oportunidades son constituidas por aquellas fuerzas ambientales de carácter externo que no pueden ser controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Mientras tanto las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (Ponce, 2007)

Tabla 1 Análisis FODA del sector pymes de alimento para mascotas

Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio con gran variedad de marcas y tipos de balanceado • Plataformas digitales enfocadas en el cliente final, estas herramientas aportarán al posicionamiento del negocio. • Facilidad de comunicación con los clientes, ya sea por redes sociales, email o comunicación persona a persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe desconfianza de los consumidores. • No contar con una base consolidada de clientes. • Tener poca experiencia en esta industria. • No tener posicionamiento de marca, por consecuente un alto costo de posicionamiento inicial.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de ventas online de comida para mascotas aún en fase de desarrollo. • El consumo del cuidado para mascotas se incrementa anualmente. • La promulgación de leyes en favor del cuidado y tenencia de mascotas. • Desconocimiento de la relación información nutricional-precio en la comida para mascotas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica. • Crecimiento de las grandes cadenas de abastecimiento. • Baja barrera de entrada para la entrada de nuevos competidores. • Falla de comunicación de los principales canales de comunicación como las redes sociales y WhatsApp Business.

Nota. Elaboración propia

Cuando se haya realizado la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior (ver tabla 2): la denominada como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por (David, 1997):

Modelo de negocios para una pyme de venta de alimentos para mascotas en la provincia de El Oro

- Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 2 Matriz MAFE - Estrategias de acción para pymes de alimento para mascotas

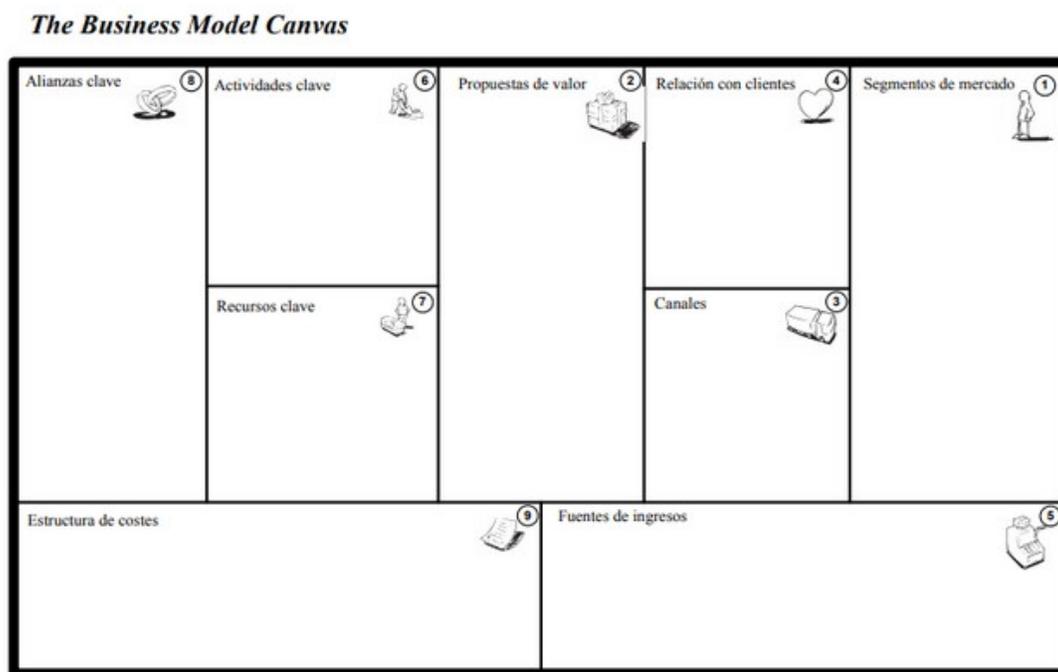
Matriz MAFE	Fortaleza(F) Son los puntos fuertes internos	Debilidades (D) Son los puntos débiles internos
<p>Oportunidades (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar de una red de distribución principal que involucre en un comienzo las pequeñas veterinarias hasta las consolidadas en el mercado. • Desarrollar una plataforma de ventas digitales que ofrezca compras inmediatas de todo tipo de comida para mascotas para el mercado orense. • Implementar secciones de ventas al granel para un sector que satisfaga las necesidades de los consumidores finales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con diversidad de marcas para tener un alcance mayor en el creciente mercado de las mascotas. • Aprovechar las redes sociales para una segmentación de público, en vez de acudir a medios tradicionales de publicidad como lo son: las radio, televisión y prensa escrita
<p>Amenazas (A) Son los riesgos externos que se deben afrontar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de fidelización que ayuden a disminuir el efecto de un menor consumo por una crisis económica en el país, además de crear una barrera de entrada para los nuevos competidores del sector. • Desarrollar programas de economía de escala que protejan a la compañía de ayuden a la disminución de impuestos en función del crecimiento orgánico de la misma. • Desarrollar diferentes vías de comunicación para eviten una desconexión total de la comunicación con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar las ganas de desarrollo y crecimiento personal de un nuevo grupo de trabajo para la formación en temas vitales del negocio como: ventas, atención cliente, publicidad online y declaración de impuestos.

Nota. Elaboración propia

Modelo Canvas

El modelo de negocio Canvas se convierte en un lenguaje compartido y una herramienta útil para propietarios para hablar sobre el modelo de negocio, debido a que permite definir la propuesta de valor, los clientes, la relación con ellos, los canales de comunicación, las actividades y recursos principales, los socios clave, y los gastos e ingresos de una empresa existente, o de una que estemos diseñando. (Osterwalder & Pigneur, 2010) Destacaron entre los demás ya que no solo ofrecieron definición de modelo de negocio y componentes, pero también una visualización del modelo de negocio. Modelo Canvas visualizado en la Figura 7 permite que el modelo de negocio sea simple, relevante e intuitivamente comprensible, sin simplificar demasiado las complejidades de cómo las empresas funcionan.

Figura 7 Modelo de Negocios Canvas



Nota. Adaptado de *Business Model Generation* (p. 44), por Osterwalder y Pigneur, 2010, Grupo Planeta

El lienzo se divide en 9 apartados, que se pueden agrupar en 4, que agrupan varios aspectos: el bloque de la izquierda responde a la pregunta cómo, el del centro a la pregunta qué, el de la derecha a quién, y por último el de abajo respondería a con qué.

1. **Segmento del mercado.** - corresponde a los diferentes grupos de personas u organizaciones a los cuales va dirigido el proyecto
2. **Propuesta de valor.** - el grupo de productos y servicios que crean valor para el segmento del mercado al cual va dirigido, el valor podría ser cuantitativo (precio, tiempo de servicio) o cualitativo (diseño, experiencia del cliente).
3. **Canales.** - representa los medios de comunicación de la compañía hacia sus clientes. Los canales pueden ser de comunicación, distribución o ventas o también podrían estar clasificados como directos e indirectos.
4. **Relación con clientes.** - los tipos de relación que la compañía establece con los segmentos del mercado.
5. **Fuentes de ingreso.** - los ingresos que la compañía piensa obtener del segmento del mercado.
6. **Alianzas clave.** - Son aquellos recursos más importantes para que se pueda llevar a cabo la actividad de la empresa. Dichos recursos crean una posición de valor en el mercado y mantienen las relaciones con el consumidor.
7. **Actividades clave.** - las actividades más importantes que la compañía realiza para que su modelo de negocio funcione. Se pueden categorizar según los siguientes criterios: producción, solución de problemas, plataforma.
8. **Asociaciones clave.** - la red de distribuidores, proveedores y socios que permiten que el modelo de negocio funcione correctamente.
9. **Estructura de costos.** - todos los costos asociados al giro del negocio.

Para las pymes enfocadas a la distribución de alimentación para mascotas se desarrolló el modelo Canvas presentado en la Figura 8, en función de la encuesta y el análisis FODA realizados.

Modelo de negocios para una pyme de venta de alimentos para mascotas en la provincia de El Oro

Figura 8 Modelo Canvas para pymes de alimento para mascotas

<p>Socios claves </p> <p>Contrato de arrendamiento a largo plazo</p> <p>Proveedor exclusivo para las marcas de comida super premium.</p> <p>Contratos con los principales proveedores nacionales de alimento para mascotas.</p> <p>Contratos con la compañía de transporte de entrega a domicilio de la provincia.</p> <p>Acuerdos con los centros de investigación y aprendizaje para ofrecer programas de vacunación con los clientes</p> <p>Acuerdos con las asociaciones de protección animal para promoción e imagen del negocio</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>Entrega de todo tipo de alimento para mascotas al menor costo y menor tiempo.</p> <p>Envíos gratuitos a los diversos puntos de la provincia.</p> <p>Ofrecer opciones de pago y crédito de hasta 30 días a los socios comerciales.</p> <p>Recursos claves </p> <p>Tienda física localizada en las principales avenidas de la ciudad.</p> <p>Plataforma de pagos actualizada para el cobro por medios digitales.</p> <p>Sistema de facturación e inventarios integrado.</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Ofrecer en un lugar centralizado todas las marcas de alimento para mascotas al menor precio del mercado.</p> <p>Logística de distribución optimizada dentro de la provincia.</p> <p>Programas de fidelización y recompensa para nuestros clientes.</p> <p>Campañas educativas acerca de información nutricional para mascotas</p>	<p>Relación con el cliente </p> <p>Comunicación directa a través de las redes sociales Facebook, Instagram y WhatsApp Business.</p> <p>Correo electrónico y línea móvil durante horario de oficina.</p> <p>Secciones de sugerencia en las tiendas físicas y redes sociales.</p> <p>Canales </p> <p>Tienda física para la comercialización y distribución de alimentos</p> <p>Redes sociales Facebook, Instagram y WhatsApp Business.</p> <p>Entrega a domicilio por medio de las compañías de transporte de la ciudad.</p>	<p>Segmento de clientes </p> <p>Veterinarias</p> <p>Tiendas de abarrotes y mini markets de la provincia.</p> <p>Familias orensas que poseen mascotas en sus hogares.</p>
<p>Estructura de Costes </p> <p>Costo del arrendamiento</p> <p>Facturación de servicios básicos, pasarelas de pago y sistemas de facturación e inventarios</p> <p>Costo del personal de talento humano del negocio</p> <p>Costo de las plataformas de publicidad</p>		<p>Recursos Clave </p> <p>Venta de alimento para mascotas y productos afines como vitaminas y productos de limpieza</p> <p>Los medios de pago aceptado dentro del negocio son efectivo, transferencias bancarias, cheques y tarjetas de crédito</p>		

Nota. Elaboración propia

Modelación

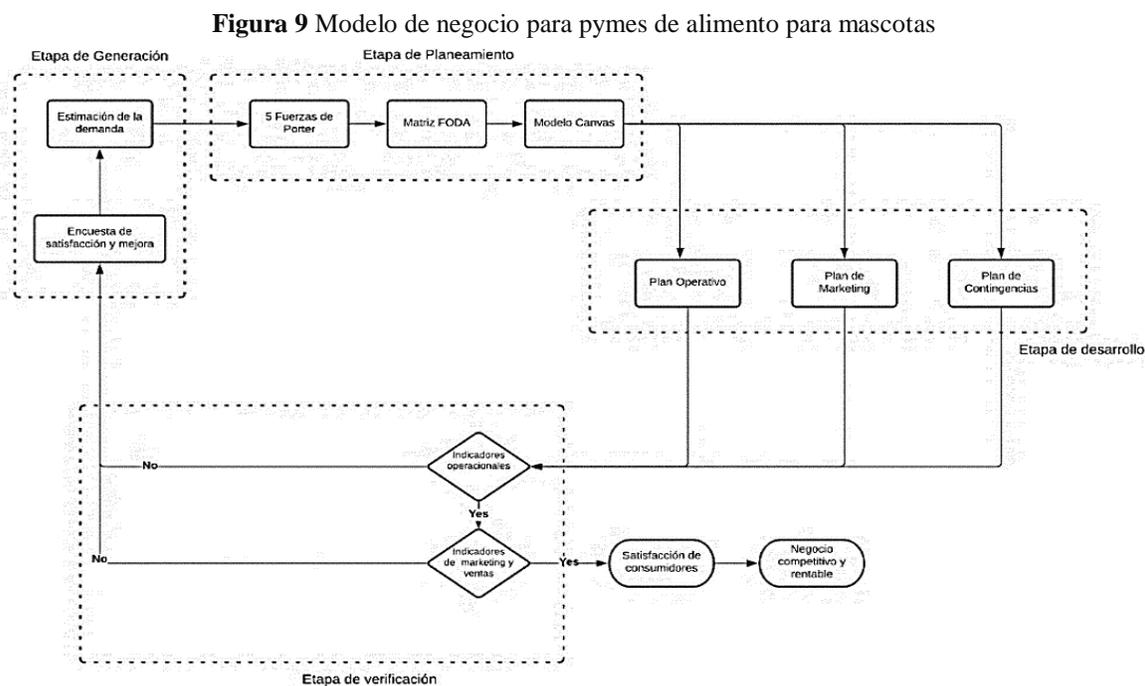
David (1997) propone un modelo de negocios enfocado en tres etapas que son: formulación, ejecución y evaluación, en donde, el modelo se enfoca a la toma de decisiones por medio de información dada cuantitativamente y cualitativamente frente a diferentes circunstancias de incertidumbre. En la primera etapa realiza la identificación de misión, visión y objetivos, en la segunda etapa realiza el proceso de implementación de estrategias y finalmente en la última fase realiza la medición y evaluación de rendimientos.

Por otra parte, Johnson et al. (2008) señalan que el modelo de negocios consta de cuatro elementos (propuesta de valor, formula de ganancias, activos del negocio, procesos operacionales) entrelazados que, en conjunto, crean y ofrecen valor, este modelo debe ser reinventado en los casos cuando el modelo cambie el mercado o para satisfacer a los consumidores en busca de alejar a nuevos competidores. Güemes y Toro (2015) radican su metodología de investigación en la importancia de las entradas y salidas dentro de cada proceso del modelo de negocios. Finalmente,

Braun et al. (2021) requieren cambiar los modelos de negocio Canvas enfocándose en una economía circular para la sustentabilidad del negocio.

En base a las contribuciones realizadas por las investigaciones presentadas en el estado del arte en donde muestran el desarrollo de las diferentes herramientas para el desarrollo de un modelo de negocio sustentables y competitivos como lo son las encuestas, matriz FODA o el modelo Canvas y sumándole modelos estratégicos desarrollados en etapas, en donde lo más importante es el producto de cada fase enfocándolo hacia una economía dinámica y circular. Tomando de base se presenta un modelo desarrollado en cuatro fases presentado en la Figura 9 donde las pymes enfocadas al sector de venta de alimento para mascotas aprendan a usarlo, adaptarlo y desarrollarlo dentro de un lazo de retroalimentación continuo entre todas las fases del mismo.

La primera etapa es la etapa de generación de oportunidades en base a sus consumidores, la segunda etapa es el desarrollo del modelo de negocio Canvas basado en la información resultante de las 5 fuerzas de Porter y la matriz FODA, la tercera etapa representa la etapa de desarrollo del negocio compuesto por el plan operativo, plan de marketing y el plan de contingencias, la última etapa es la etapa de verificación en donde se evaluará la satisfacción de los consumidores en base a los indicadores del negocio.

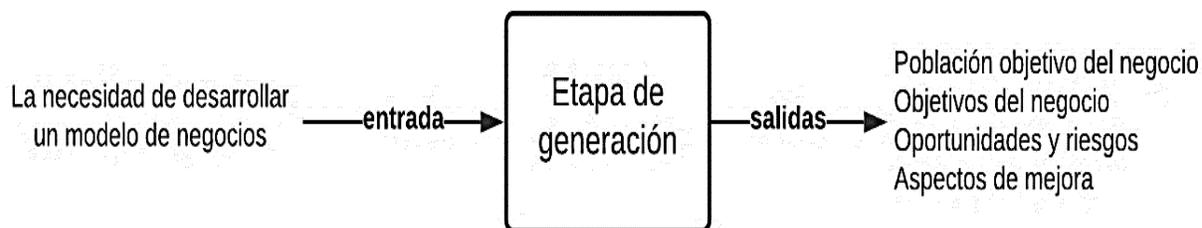


Nota. Elaboración propia

Etapa de generación

La primera etapa representada en la Figura 10 cuenta con dos divisiones la estimación de la demanda y el bloque de retroalimentación compuesto por la encuesta de satisfacción y mejora continua del negocio, en estas divisiones se recomienda realizar una recolección de datos con el fin de encontrar las oportunidades y amenazas del negocio para posteriormente desarrollar el diseño de estructura y el modelo de ingresos.

Figura 10 Primera Etapa: Etapa de generación

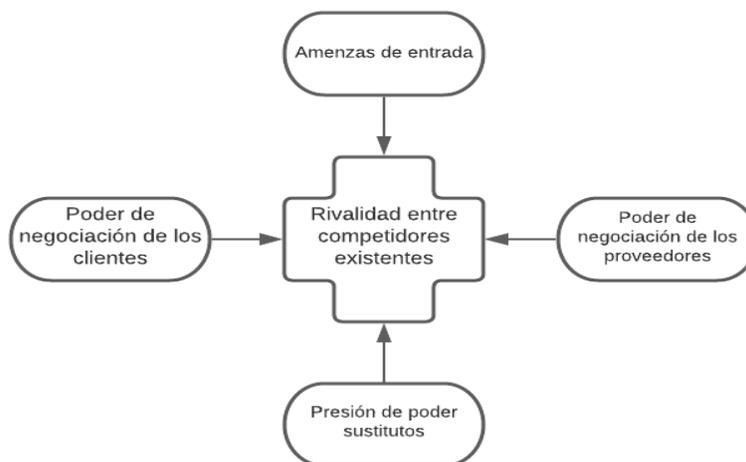


Nota. Elaboración propia

Etapa de planeamiento

La etapa de planeamiento cuenta con tres divisiones: 5 fuerzas de Porter, análisis FODA y el modelo Canvas, en donde las dos primeras divisiones cumplen con la función de la identificación de los análisis externos e internos del negocio y de la identificación de estrategias del negocio respectivamente. Finalmente se desarrolla el modelo Canvas identificando la propuesta de valor, la estructura general del negocio, su modelo de ingresos y la interacción con los consumidores. Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de la venta minorista de productos y servicios para mascotas, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). La Figura 11 resume el análisis sectorial que se detallará a continuación:

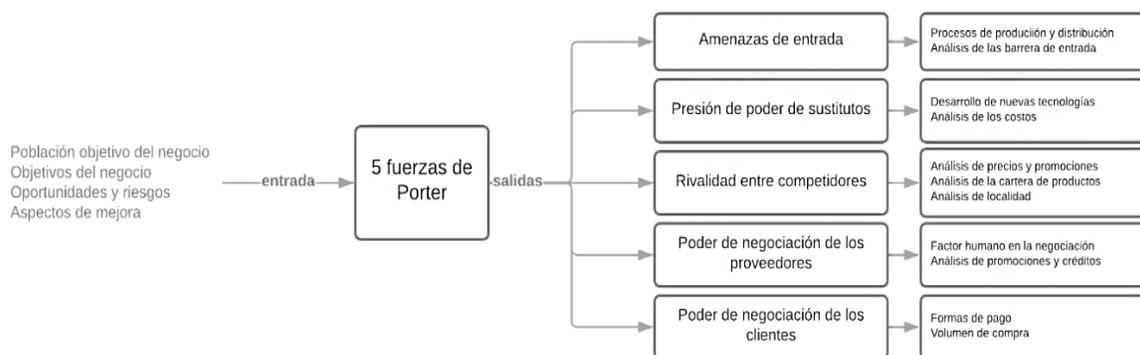
Figura 11 Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de “Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability” (p. 30), por M. Porter, 1980, *Financial Analyst Journal*, 36 (4).

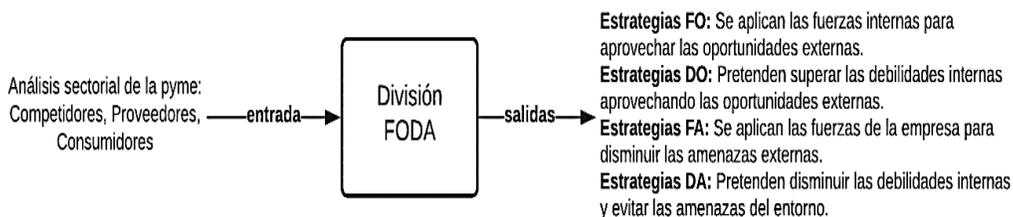
El gráfico muestra que hay dos fuerzas favorables, dos fuerzas contrarias y una neutral. Lo normal es que competir en esta industria, la rentabilidad a largo plazo no llegue a superar el costo de oportunidad del capital. Sin embargo, existiendo cierta oposición en los factores de rivalidad, amenaza de ingreso de nuevos competidores y sustitutos estos deben y pueden ser superados aplicando estrategias adecuadas. Para la relación con el modelo de negocios planteado se tiene las siguientes entradas y salidas presentadas en las Figuras 12, 13 y 14.

Figura 12 Diagrama de entradas-salidas: 5 Fuerzas de Porter



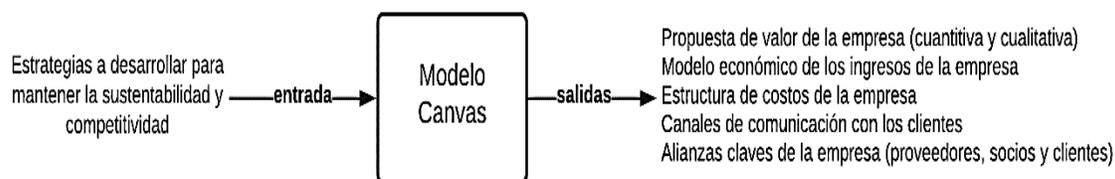
Nota. Elaboración propia

Figura 13 Diagrama de entradas-salidas: División FODA



Nota. Elaboración propia

Figura 14 Diagrama de entradas-salidas: Modelo Canvas

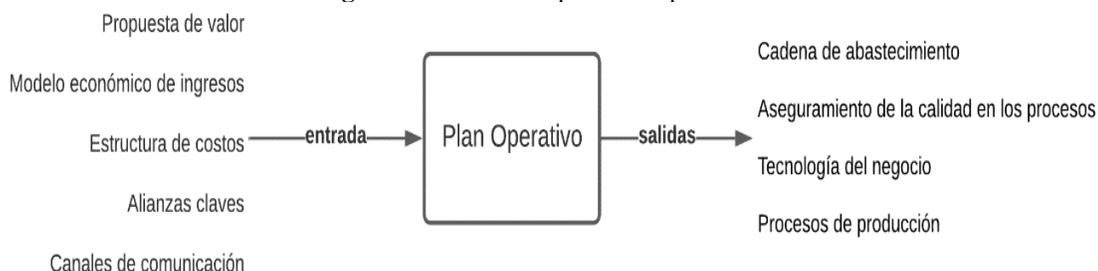


Nota. Elaboración propia

Etapa de desarrollo

En esta etapa de nuestro modelo de negocios se plantea el proceso de las estrategias básicas del negocio y estará enfocada en tres resultados relevantes que serán el plan operativo, el plan de marketing y el plan de contingencias, ver Figura 15. El plan operativo del negocio nos ayuda a diseñar la estructura de todos los procesos que nos permitirán entregar el producto o servicio a los consumidores, por ende, debe incluir los procesos organizativos para realizarlos de manera eficaz y eficiente. Vargas (2002) propone un plan operativo basado en cuatro partes estratégicas.

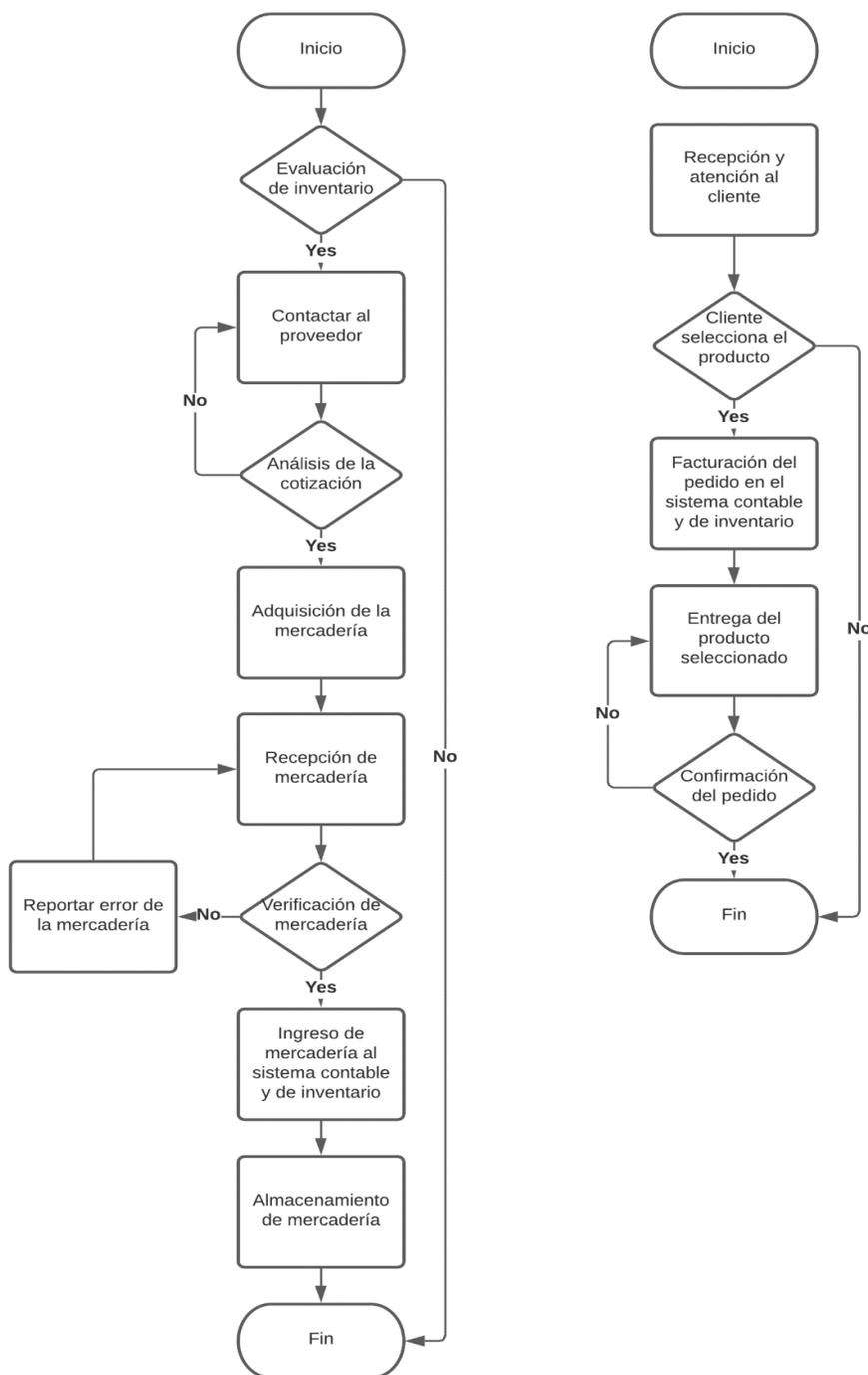
Figura 15 Tercera Etapa: Plan Operativo



Nota. Elaboración propia

En función a estas partes estratégicas que componen el plan operativo se elabora los diagramas guías para los procesos de compra y venta de alimentos en las pymes mostrados en la Figura 16.

Figura 16 Diagrama de decisión para adquisición y venta de productos

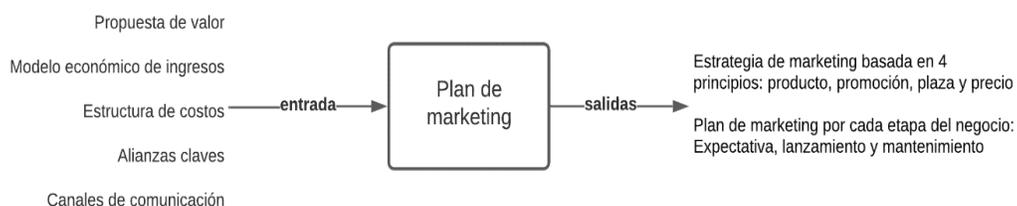


Nota. El diagrama de la izquierda representa el flujo a seguir para la adquisición de productos, mientras el flujograma de la derecha muestra los pasos a seguir para la venta de producto al cliente. Elaboración propia

Plan de marketing

(Ferrel & Hartline, 2012) En su libro Estrategia de marketing definen a la estrategia de marketing como un plan o mapa de ruta que proporciona la descripción de las actividades de marketing de la organización, así como sus formas de implementarlas, evaluarlas y controlarla para el cumplimiento de diversos propósitos que deben estar alineados con la misión, las metas y los objetivos generales de la organización. En la Figura 17 se presenta las entradas y salidas eficientes para el desarrollo de un Plan de Marketing efectivo para las pymes.

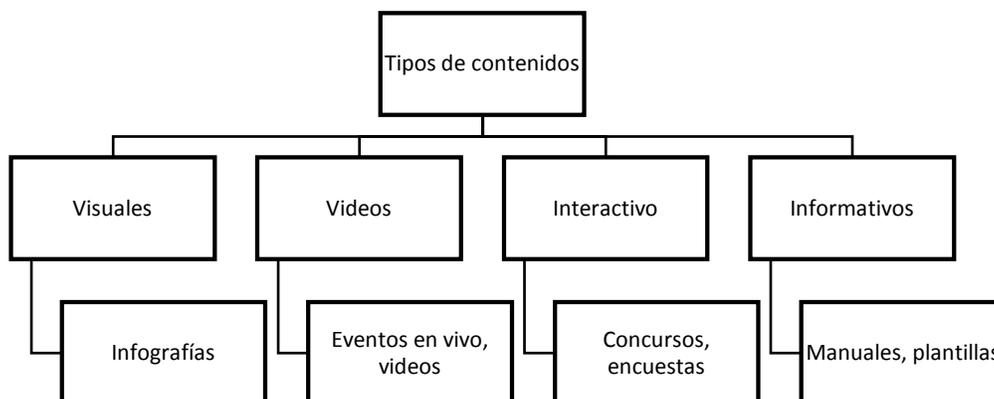
Figura 17 Diagrama de entradas-salidas: Plan de Marketing



Nota. Elaboración propia

El marketing de contenidos consiste en la creación de espacios y contenidos relevantes con la finalidad de comunicar el valor de la marca, crear vínculos con el mercado, solventar problemas con información relevante para convertirse en un referente, posicionar búsquedas y alcanzar un incremento en las ventas. Para esto contamos con una amplia gama de posibilidades de presentación, las mismas que están representadas en la Figura 18.

Figura 18 Tipos de contenido de marketing



Nota. Elaboración propia

Estrategia SEM

La estrategia SEM también es denominada Marketing para Herramientas de Búsqueda, (Arias, 2013) lo describe como el conjunto de acciones que tienen como objetivo mejorar la visibilidad en la red de búsqueda y visualización con anuncios pagados dentro de la herramienta Google Ads. La estrategia SEM compone el conjunto de técnicas fundamentales para el desarrollo de cualquier ambiente online como lo pueden ser las páginas web o blogs.

Estrategia SMO

Es la Optimización de Medios Sociales con el objetivo de aumentar la cantidad de visitantes únicos dentro de cualquier medio social a través de diversas estrategias como el contenido compartido y la interacción del usuario para convertir a nuestros clientes en una comunidad bajo el ecosistema de nuestra empresa. Basados en la pregunta acerca de publicidad de nuestra encuesta resulta indispensable manejar campañas en redes sociales que faciliten al presente proyecto hasta alcanzar los objetivos planteados. Eso será factible siempre y cuando se maneje un calendario de contenidos debidamente estructurado, se trabaje con la política de ofrecer un trato personalizado y crear comunidad en redes que además se conviertan en defensores de la marca.

Matriz de acciones

La implementación de una matriz de acciones dentro del plan de marketing permitirá fusionar las estrategias sem y smo y asignar recursos entre las diferentes actividades mencionadas, por consecuente, se detalla actividades para cada una de las etapas de nuestro modelo de negocio desde el momento de fundación hasta cuando ya se tiene un negocio consolidado en el mercado, de tal manera que implementaremos una mejora continua impulsando el desarrollo orgánico de las pymes del sector de alimentos para mascotas.

Tabla 3 Matriz de acciones - Plan de Marketing

Etapa	Objetivo	Estrategia	Táctica
Expectativa	Dar a conocer la pyme al consumidor	Crear campañas publicitarias en medios digitales	Campaña en Facebook e Instagram con descuentos por suscripciones. Campaña a través de Google Ads con descuento por suscripciones.
		Generar sorteos	Generar sorteo de productos a través de Facebook e Instagram. Desarrollar anuncios relacionados con expectativa de la empresa.

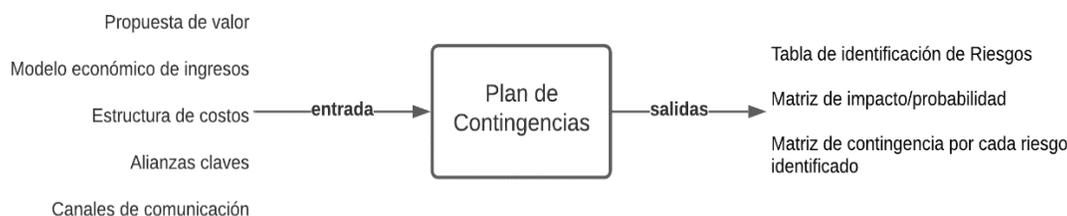
Lanzamiento	Generar comunidad en redes sociales	Generar Concurso Ofrecer descuentos y beneficios especiales a seguidores Crear campaña publicitaria en medios digitales	Generar concursos de interacción en Facebook. Generar giveaway en Instagram Generar ofertas y descuentos a través de una pestaña en Facebook únicamente para fans. Crear campaña en Facebook e Instagram para la captación de nuevos seguidores.
	Medir el nivel de satisfacción de los clientes	Lanzar una encuesta de satisfacción Analizar los niveles de recompra Implementar acciones de mejoras	Lanzar una encuesta de satisfacción a través de las historias de Instagram y de WhatsApp Business. Realizar un análisis de recompra de cada uno de los clientes: periodicidad, tipo de comida, gasto. Preguntar a través de Instagram y Facebook que desearían que mejoremos.
Mantenimiento	Mejorar la experiencia del cliente	Generar noticias de interés	Publicar contenido que genere interés Publicar contenido educativo acerca de los consejos nutricionales para las mascotas.
		Incentivar la recompra en el cliente	Generar ofertas y descuentos a través de Facebook e Instagram únicamente para los usuarios de la plataforma.

Nota. Elaboración propia

Plan de contingencia

Zapata (2004) resalta en su estudio que las problemáticas detectadas en las pymes se refieren a dos ámbitos diferentes, el primero se asocia a los factores externos de la empresa como la economía y política mientras el segundo se asocia a debilidades internas como producción o publicidad. Pinto et al. (2003) señala que el plan de contingencias hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor. Por consecuente, durante esta etapa se tiene como objetivo desarrollar estrategias hacia los diferentes escenarios posibles para mantener la viabilidad del negocio tal y como se observa en la Figura 19.

Figura 19 Diagrama de entradas-salidas: Plan de Marketing



Nota. Elaboración propia

Para las pymes de distribución y venta de comida para mascotas. Se analizará con el uso de una matriz de probabilidad-impacto y luego se presentará un plan de contingencia para mitigar, controlar o eliminar los riesgos y así poder garantizar el éxito del negocio.

Identificación de riesgos

En la Tabla 4 se presenta los riesgos potenciales generalizados mapeados para las pymes, así como la naturaleza de dicho riesgo.

Tabla 4 Riesgos generales para una pyme de comercialización

Código	Naturaleza del riesgo	Riesgo
R1	Comercial	Bajo Crecimiento de ventas
R2	Comercial	Nuevos competidores con servicios similares
R3	Comercial	Pérdida de posicionamiento
R4	Comercial	Perdida de servicio de redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp Business)
R5	Operaciones	Capacidad Instalada Insuficiente
R6	Operaciones	Ausencia de personal a su jornada laboral
R7	Operaciones	Robo de caja o productos
R8	Operaciones	Falta de abastecimiento de productos
R9	Operaciones	Ocurrencia de desastres naturales como incendios, terremotos o inundaciones
10	Operaciones	Perdida del sistema de facturación e inventarios

Nota. Elaboración propia

Matriz de impacto / probabilidad

La matriz impacto/probabilidad es un instrumento eficaz para identificar las consecuencias que ocurrirían con los riesgos previamente identificados y la probabilidad de que aparezcan. Esta herramienta nos permitirá mejorar el control de los riesgos y garantizar la seguridad del negocio.

Para un eficiente análisis cualitativo (Bernal & Blas, 2019) detallan las Tablas 5 y 6 para la asignación del impacto, la probabilidad de ocurrencia de un riesgo respectivamente.

Tabla 5 Ponderación del impacto de los riesgos

Impacto	Descripción
5 - Grave	Financiero: Perdidas muy significativas (más del 10% de la utilidad operativa) Operaciones: Caída del 10% de la producción. Percepción externa: Desconfianza generalizada del publico Medio ambiente, seguridad: violación de regulaciones con efectos permanentes
4 - Alto	Financiero: Pérdidas significativas (5 - 10% de la utilidad operativa) Operaciones: Caída del 5-10% de la producción. Percepción externa: Desconfianza parcial cuestionamiento Medio ambiente, seguridad: violación de regulaciones con efectos temporales
3 - Moderado	Financiero: Pérdidas moderadas (3 - 5% de la utilidad operativa) Operaciones: Caída del 3-5% de la producción. Percepción externa: Descontento del publico Medio ambiente, seguridad: violación de regulaciones con sanciones leves.
2 - Bajo	Financiero: Pérdidas leves (1 - 3% de la utilidad operativa) Operaciones: Caída del 1-3% de la producción. Percepción externa: Insatisfacción menor Medio ambiente, seguridad: Incidente sin violación de regulaciones
1 – Muy bajo	Financiero: Pérdidas muy leves (1% de la utilidad operativa) Operaciones: Caída del 1% de la producción. Percepción externa: Insatisfacción insignificante Medio ambiente, seguridad: Eventos menores sin impacto

Nota. Adaptado de Plan de negocios para Implementación de una Funeraria. (p. 122), por Bernal y Blas, 2019, Essan Graduate School of Business

Tabla 6 Ponderación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos

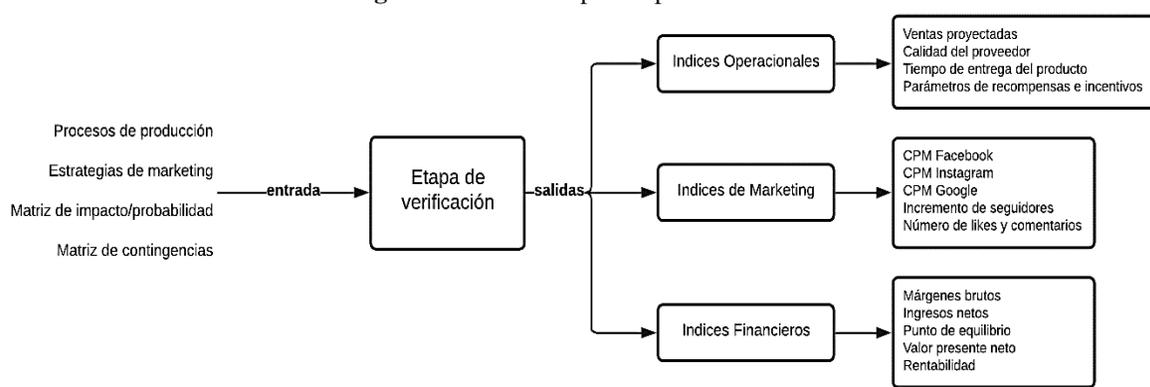
Probabilidad	Descripción
5 - Grave	90% - 100% de probabilidad de ocurrencia en un periodo de 12 meses
4 - Alto	60% - 89% de probabilidad de ocurrencia en un periodo de 12 meses
3 - Moderado	30% - 59% de probabilidad de ocurrencia en un periodo de 12 meses
2 - Bajo	10% - 29% de probabilidad de ocurrencia en un periodo de 12 meses
1 – Muy bajo	<10% de probabilidad de ocurrencia en un periodo de 12 meses

Nota. Adaptado de Plan de negocios para Implementación de una Funeraria. (p. 122), por Bernal y Blas, 2019, Essan Graduate School of Business

Etapa de verificación

En la última etapa denominada etapa de verificación y presentada en la Figura 20 se analiza de forma cuantitativa la forma como el negocio va a cumplir con sus planes y lograr los objetivos que se han definido. Esta etapa evalúa el funcionamiento de la organización retroalimentando con cifras los resultados de la empresa y aplicando los correctivos necesarios para lograr una mejora continua y una adaptación al cambio permanente.

Figura 20 Cuarta Etapa: Etapa de verificación



Nota. Elaboración propia

Dentro del aspecto de marketing las pymes tienen muchos problemas para administrar los recursos de comunicación ya sea porque gastan en campañas que no son las adecuadas o porque van dirigidas no siempre al público apropiado (Hoyos y Lasso, 2017), debido a estos inconvenientes dentro de la estructura del modelo de negocio se implementa indicadores claves de rendimiento encargados de calificar el nivel de desempeño de las actividades dentro de este proyecto y las métricas a utilizar para su evaluación, ver Tabla 7.

Tabla 7 KPI - Métricas a Evaluar Plan de Marketing

Objetivo	KPI	Métricas	Actividades
Branding	CPM Facebook	en Costo por Mil, Cuota de impresiones	Inversiones en publicidad Campaña en Facebook e Instagram
	CPM Instagram	en Número de impresiones (veces que se muestra un anuncio)	
	CPM Google Ads	en Costo por Mil, Cuota de impresiones	Inversión en publicidad Campaña de promociones a través de Google Ads.
		Número de impresiones (veces)	

	CPC en Google Ads	que se muestra un anuncio) Nivel de calidad del anuncio Tráfico SEM	
Generar comunidad en redes sociales	Crecimiento de comunidad en Facebook e Instagram	Número de seguidores alcanzados e Incremento del número de seguidores en un periodo determinado	Inversiones en publicidad Campaña en Facebook e Instagram
Engagement	Interacción de comunidad en Facebook e Instagram	Número de likes, comentarios y shares Número de interacciones para número de personas alcanzadas Estadística de contestaciones de la encuesta en Facebook e Instagram Resultados de las encuestas	Inversiones en publicidad Campaña en Facebook, Instagram y Google Publicación en historias de Facebook e Instagram Interacción con seguidores en Facebook e Instagram

Nota. Elaboración propia

Conclusiones

A través de la presente investigación se ha desarrollado un modelo de negocios para que las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de alimento para mascotas mejoren sus procesos de planeación enfocándose en la competitividad y sustentabilidad del negocio trabajando desde la estimación del público objetivo y sus preferencias hasta la retroalimentación por parte de nuestros clientes logrando una mejora continua y el crecimiento orgánico de los ingresos de la empresa.

El presente modelo de negocio reduce la posibilidad de fracaso de la pyme, al ser un modelo que permite analizar variables importantes para el desarrollo del negocio como el ingreso bruto, satisfacción e impacto de la publicidad de los clientes y en combinación con herramientas estratégicas como FODA, Porter y Canvas. Los empresarios podrán identificar riesgos a tiempos adecuados para implementar contingencias con medidas y recomendaciones vigentes permitiendo identificar oportunidades y mitigar amenazas para el negocio, por consecuente, logrando la rentabilidad de la pyme.

Con el aporte de esta investigación, se ha podido determinar que el mercado para mascotas se encuentra en constante aumento en especial en la población millennial, dentro del modelo de negocios concretamente el plan de marketing se ha logrado identificar la importancia de las redes sociales en la satisfacción de los clientes y la sustentabilidad del negocio en el mercado, debido al

impacto sobre el consumo que ejercen sobre sus usuarios. Actualmente, las redes sociales han logrado desplazar a los medios tradicionales como la radio y tv, por consecuente se desarrolla una matriz guía e indicadores para su eficaz y eficiente uso en el modelo de negocios implementado.

Referencias

1. Alvarado Reséndiz, J. L., López Yáñez, A., y García Munguía, M. (2018). Factores que influyen en los consumidores para la elección de un producto a considerar por las PyMEs. *XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan*, 6(12). <https://doi.org/10.29057/xikua.v6i12.3206>
2. Andrade Navia, J. M., & Ramírez Plazas, E. (2019). Una aproximación al perfil de los consumidores de una ciudad periférica de Colombia desde el paradigma cualitativo. *Interciencia*, 44(8), 483-488. ISSN: 0378-1844.
3. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33960960008>
4. Arias, M. (2013). *Marketing Digital: Posicionamiento SEO, SEM y Redes Sociales*. Mexico D.F.: IT Campus Academy.
5. Bar, A. R. (2010). La Metodología Cuantitativa y su Uso en América Latina. *Cinta de Moebio*, (37), 1-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10114335001>
6. Batista Canino, R. M., & Bolívar Cruz, A., y Medina Brito, P. (2016). Monitorización del proceso emprendedor a través del modelo de negocio. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(61), 83-101. ISSN: 0121-5051. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81846217006>
7. Bernal, D. A., y Blas, D. P. (2019). Plan de negocios para Implementación de una Funeraria. [Tesis de Maestría, Essan Graduate School of Business]. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1703/2019_MATP_17-2_08_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8. Braun, A. T., Schöllhammer, O., y Rosenkranz, B. (2021). Adaptation of the business model canvas template to develop business models for the circular economy. *Procedia CIRP*, 99, 698-702. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.03.093>

9. Andrade Naranjo, D., Cabezas Mejía, E. y Torres Santamaría, J. (2018). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Rumiñahui, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE
10. Carro, J., Reyes, B., Rosano, G., Garnica, J., y Pérez, B. (2017). Modelo de desarrollo sustentable para la industria de recubrimientos cerámicos. *Revista Internacional de Contaminación Ambiental*, 33(1), 131-139. <https://doi.org/10.20937/RICA.2017.33.01.12>
11. Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *Paradigma Económico*, 13(1), 35-63. <https://doi.org/10.36677/paradigmaeconomico.v13i1.15168>
12. Cifuentes, N. (25 de agosto de 2018). Los 'millennials' prefieren las mascotas que los hijos. *Diario El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/los-millennials-no-quieren-tener-hijos-sino-mascotas-259884>
13. David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice - Hall Hispanoamérica.
14. Doroujeanni, A. (2000). *Procedimientos de Gestión para el Desarrollo Sustentable - División de Recursos Naturales e Infraestructura*. Publicación de las Naciones Unidas CEPAL. Chile
15. Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Lowe, A. (1991) *Management Research: An Introduction*. Sage, London.
16. Espínola Verdín, V., y Torres González, L. A. (2020). Análisis cualitativo de modelos de negocio para el emprendimiento social. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 8(22), 1-16. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.75431>
17. Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategias de marketing*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
18. Friedmann, E., Honori, K. A., Lynch, J. J., y Thomas, S. A. (1980). Animal Companions and One-Year Survival of Patients after Discharge from a Coronary Care Unit. *Public Health Reports (1974-)*, 95(4), 307–312. <http://www.jstor.org/stable/4596316>
19. García Merino, J. D., Peña Cerezo, M. A., y Rodríguez Castellanos, A. (2015). Métodos cuantitativos versus métodos cualitativos en la Economía de los Negocios. ¿Es una metodología irreconciliable?. *EconoQuantum*, 3(2), 117-150.

20. <https://doi.org/10.18381/eq.v3i2.2594>
21. González del Pino, L., Frómata Salas, Z., and Vidaud Quintana, I. (2017) Plan strategic for the waste management of the precast company of Santiago de Cuba. *Science on your PC*. (1), 1-21.
22. Güemes Castorena, D., and Toro, M. A. (2015). Methodology for the integration of Business Model Canvas and technological road map. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 2015, 41-52, <https://doi.org/10.1109/PICMET.2015.7273080>
23. Herrera Echeverri, H. (2009). Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. *Innovar*, 19(33), 19-33. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000100003&lng=en&tlng=es.
24. Hellström, D. y Saghir, M. (2007). Packaging and logistics interactions in retail supply chains. *Packaging Technology and Science*, 20(3), 197–216. <https://doi.org/10.1002/pts.754>
25. Henry, H. W. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. *Managerial Planning*, 76-81.
26. Hoyos Zavala, A., y Lasso de la Vega, M. C. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 105-120. ISSN: 1390-6291. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504551272005>
27. INEC. (2010). ¿Como crecerá la población en Ecuador?. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Dirección de Estadísticas Económicas.
28. INEC. (2021). Índice de Precios al Consumidor. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Dirección de Estadísticas Económicas.
29. Johnson, M. W., Christensen, C. M., and Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
30. Lopez Lara, Rubio (2018) La realidad psicológica del vínculo entre animales domésticos y personas: Una revisión bibliográfica. C.E.S Cardenal Cisneros

31. Macías Acosta, R., Díaz Flores, M., y García Sandoval, G. (2016). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *Revista Academia & Negocios*, 1(2), 105-114. ISSN: 0719-6245. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560863081005>
32. McConkey, D. (1988). Planning in changing environment. *Business Horizons*, 64-72. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90056-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90056-0).
33. Martins, H., Paulo Mota, J. and Marini, C. (2019). Business models in the public domain: the public governance canvas. *Cadernos EBAPE.BR*, 17, 49-67. <https://doi.org/10.1590/1679-395167893>
34. Mejía Argueta, C., Soto Cardona, O. C., Gámez Albán, H. M., y Moreno Moreno, J. P. (2015). Análisis del tamaño de empaque en la cadena de valor para minimizar costos logísticos: un caso de estudio en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 111-121. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.009>
35. Mendoza Bazantes, C. C., Estrada Miño, E. E., y Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Plan de negocios para la cooperativa industrial de calzado para fortalecer su imagen corporativa. *Revista Enfoques*, 5(18), 122–137. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i18.112>
36. Miño Cascante, G. E., García Flores, A. N., y Moyano Alulema, J. C. (2019). Modelo de gestión estratégico productivo para microempresas artesanales de artículos en madera. *Revista Investigación y Negocios*, 12(19), 28-35. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000100004&lng=es&tlng=es.
37. Ortiz Palafox, K. H. (2019). Sustentabilidad como estrategia competitiva en la gerencia de pequeñas y medianas empresas en México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(88), 992-1004. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30160>
38. Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, pp-pp. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
39. Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.

41. Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
42. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
43. Porter, M. E. (1980) *Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability*, *Financial Analysts Journal*, 36:4, 30-41, <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>
44. Pinto, J. J., Yohanna Soto, N., Gutiérrez, A., & Castillo, L. J. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. *Estudios Gerenciales*, (88), 67-86. ISSN: 0123-5923. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208804>
45. Sánchez Quintero, J. (2003). Estrategia integral para Pymes innovadoras. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (47), 34-45.
46. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/230>
47. Seiders, K., Berry, L. L., and Gresham, L. G. (2000). Attention, retailers! how convenient is your convenience strategy? *Sloan Management Review*, 41(3), 79-89. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/attention-retailers-how-convenient-is-your/docview/224980677/se-2?accountid=171402>
48. Serpell, J. (2010). *Animal-Assisted Interventions in Historical Perspective*. Pennsylvania: Aubrey H. Fine. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-381453-1.10002-9>.
49. Thompson, A., y Strikland, K. F. (1998). *Dirección y administración estratégica: Conceptos, casos y lecturas*. Mexico: MacGraw - Hill Interamericana.
50. Triana Cristancho, J. G., Hernández Ninco, A. F., Gómez Cancino, Y. A., Alfonso Orjuela, L. C., y Ochoa Daza, P. E. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de Negocios*, 12(26), 41-51. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.v12.n26.a5>
51. Tricoci, G., Rosenthal, A., Corral, P., y Gil, P. (2014). Una mirada sobre el impacto del uso de las redes sociales en las empresas argentinas. *Fórum Empresarial*, 2. 1-7. <https://doi.org/10.33801/fe.v2i1.11950>
52. Vargas Urzola, A. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 93-108.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100005&lng=en&tlng=es.

53. Walsh F. (2009). Human-animal bonds I: the relational significance of companion animals. *Family process*, 48(4), 462–480. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2009.01296.x>
54. Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Burgos Villamar, I., y Hermida Hermida, L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador, (junio 2017).
55. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
56. Zapata Guerrero, E. E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 119-135. ISSN: 0120-8160. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>

©2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).