



ESCUELA DE NEGOCIOS

REDISEÑO Y MEJORA INTEGRAL DEL MODEL DE NEGOCIO DE  
LA CADENA DE TIENDAS DE MASCOTAS Y PELUQUERÍAS  
"ANIMALADAS" EN PICHINCHA - ECUADOR 2019

AUTOR

Margarita María Uzcátegui Carvajal

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

REDISEÑO Y MEJORA INTEGRAL DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA  
CADENA DE TIENDAS DE MASCOTAS Y PELUQUERÍAS “ANIMALADAS” EN  
PICHINCHA – ECUADOR 2019.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de  
Empresas

Autor

Margarita María Uzcátegui Carvajal

AÑO

2020

## **Declaración del profesor guía**

"Declaro haber dirigido el trabajo, "REDISEÑO Y MEJORA INTEGRAL DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA CADENA DE TIENDAS DE MASCOTAS Y PELUQUERÍAS "ANIMALADAS" EN PICHINCHA – ECUADOR 2019", a través de reuniones periódicas con el estudiante Margarita María Uzcátegui Carvajal, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Ricardo David González Pinos

0603614744

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, "REDISEÑO Y MEJORA INTEGRAL DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA CADENA DE TIENDAS DE MASCOTAS Y PELUQUERÍAS "ANIMALADAS" EN PICHINCHA – ECUADOR 2019", del estudiante Margarita María Uzcátegui Carvajal, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Iliana Elizabeth Aguilar Rodríguez

0923407662

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Margarita María Uzcátegui Carvajal  
1716180987

## AGRADECIMIENTOS

A mi esposo por el apoyo incondicional y motivación en todo momento que significo dedicar tiempo, esfuerzos y recursos en la búsqueda de este nuevo logro.

A mi hermano Francisco por proporcionar todos los medios e información necesarias.

A mis compañeros y amigos de maestría que fueron soporte y ejemplo en el transcurso de todo el posgrado.

A Jaime y Arturo por creer en mis capacidades y fortalecer mi crecimiento personal y profesional.

A mi tutor por la guía profesional y oportuna para llevar a cabo este trabajo.

## DEDICATORIA

A mis hijas Belén y Noemí mi motor de vida, razón de ser y existir, en cada paso y logro quiero ser ejemplo de amor, responsabilidad, perseverancia, esfuerzo y dedicación.

A mi madre fuente de inspiración, por brindarme todos los valores y principios para formarme como un ser humano solidario, correcto y honesto.

A mis hermanos y sobrinos, quienes con su presencia y calor de familia dan alegría a mi vida.

## Resumen

La finalidad del estudio es rediseñar y mejorar el modelo de negocio de cadena de tiendas de mascotas y peluquerías caninas “Animaladas” en la provincia de Pichincha. Para alcanzar el objetivo del estudio, se aplicó una metodología de enfoque mixto, es decir cuali-cuantitativa, la cual permitió identificar y determinar aspectos fundamentales para el análisis del contexto donde desarrollan las actividades las empresas que brindan los servicios y productos para animales.

Adicionalmente, se emplearon técnicas para recolectar la información mediante la aplicación de encuestas a una muestra de la población radicada en la ciudad de Quito para identificar la aceptación de la creación de una sucursal de Animaladas en el sector de Nayón. Los resultados de la investigación contribuyeron a identificar un alto nivel de demanda, debido a que el mayor número de personas y empresas, están dispuestas a adquirir los productos y servicios de peluquería que presta la empresa. En tal sentido, se elaboró una propuesta de mejora, llegándose a determinar que el proyecto arrojó un VAN mayor a cero y una TIR positiva, reflejando la factibilidad del estudio.

**Palabras clave:** modelo de negocio, rediseño, animales domésticos.



## Abstract

The general objective of this research is to propose the redesign and integral improvement of the business model of chain of pet shops and canine hairdressers "*Animaladas*" in the province of Pichincha. To meet the objective of the study, a mixed approach methodology was applied, that is to say qualitative-quantitative, which allowed identifying and determining the fundamental characteristics for the analysis of the environment in which the companies that offer products and services for animals operate domestic.

Additionally, information collection techniques were used through surveys applied to a population sample of the city of Quito to determine the acceptance of the implementation of a new branch of *Animaladas* in the Nayón sector. The results of the study allowed identifying a high demand index, since the vast majority of people and companies were willing to acquire the products (food and accessories) and hairdressing services provided by the company. In this regard, a proposal for improvement was developed, determining that the project showed a NPV greater than zero and a positive IRR, reflecting the feasibility of the study.

**Keywords:** business model, redesign, pets.

## Índice

CAPÍTULO 1: Presentación del tema y Marco Teórico .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Objetivos generales y específicos .....	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos.....	2
1.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica .....	3
1.3.1 Rediseño de modelo de negocios.....	4
1.3.2 Metodología de rediseño .....	4
1.4 Proyectos similares que se hayan diseñado, .....	
analizado y/o puesto en práctica previamente. ....	8
1.5 Conclusiones del capítulo .....	11
CAPÍTULO 2: Diagnóstico de la Situación Actual .....	13
2.1 Entorno Macroeconómico y Político .....	13
1.5.1 Entorno Político .....	13
1.5.2 Entorno económico.....	17
1.5.3 Entorno social.....	20
1.5.4 Entorno tecnológico .....	22
1.5.5 Entorno ambiental.....	23
2.2 Análisis del sector .....	24
2.3 Tamaño de la industria.....	28
2.4 Análisis de la competencia.....	29
2.4.1 Modelo Porter .....	29
2.5 Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio....	33
2.5.1 Análisis de la investigación de campo .....	34
2.6 Mercado y Estrategias.....	44
2.6.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, .....	
misión y visión .....	44
2.6.2 Tipo de empresa, estado legal actual; socios participantes.....	46

2.6.3	Estructura organizacional existente, organigrama ..... y ubicación del negocio/ empresa.....	46
2.6.4	Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir. ...	47
2.7	Conclusiones del capítulo .....	48
CAPÍTULO 3: Análisis del sistema funcional del negocio .....		
	compañía proceso o área actual.....	50
3.1	Funcionamiento de las estrategias de mercadeo existentes.....	50
3.2	Funcionamiento de estrategias de distribución .....	50
3.3	Estrategias de precios.....	51
3.4	Estrategias de promoción y comunicación .....	53
3.5	Funcionamiento de la estrategia operativa.....	54
3.5.1	Descripción del proceso .....	55
3.5.2	Capacidad instalada .....	60
3.6	Situación financiera actual .....	61
3.7	Análisis FODA.....	63
3.8	Definición de la estrategia específica planteada para ..... el mejoramiento de alto impacto .....	65
3.9	Conclusiones del capítulo .....	66
CAPÍTULO 4: Propuesta de mejora .....		68
4.1	Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta.....	68
4.2	Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta .....	68
4.3	Diseño y desarrollo de la mejora .....	69
4.3.1	Propuesta de la filosofía de la empresa.....	69
4.3.2	Perfil de los productos y servicios.....	69
4.3.3	Estructura organizacional. ....	73
4.3.4	Plan estratégico. ....	74
4.4	Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras.....	79
4.5	Flujo de procesos con las mejoras realizadas.....	80

4.6	Simulación incluida la mejora específica.....	82
4.7	Indicadores del nuevo desempeño .....	99
4.8	Análisis financieros para entender .....	
	la situación con la ejecución del proyecto.....	101
4.8.1	Estado de flujos de caja.....	103
4.8.2	Análisis de indicadores financieros; VAN, TIR.....	104
4.9	Conclusiones del capítulo: Análisis del impacto de la mejora .....	105
CAPÍTULO 5: Conclusiones Generales y Recomendaciones .....		106
REFERENCIAS.....		109
ANEXOS.....		117

## Índice de tablas

Tabla 1. Datos demográficos de la población en Quito .....	20
Tabla 2. Porcentaje de la población con celular y redes sociales .....	23
Tabla 3. Participación de las actividades económicas en el PIB.....	25
Tabla 4. Barreras de entrada.....	30
Tabla 5. Especificación de precios .....	52
Tabla 6. Publicación de material multimedia para la venta de productos .....	56
Tabla 7. Capacidad instalada Animaladas .....	60
Tabla 8. Capacidad real Animaladas.....	60
Tabla 9. Estado de Resultados Animaladas.....	61
Tabla 10. Flujo de caja Animaladas .....	62
Tabla 11. Diagnóstico FODA.....	64
Tabla 12. Planteamiento de estrategias generales. ....	65
Tabla 13. Portafolio de productos.....	70
Tabla 14. Servicio de peluquería y estética para perros .....	71
Tabla 15. Servicio de aseo y limpieza para perros.....	72
Tabla 16. Servicio de peluquería y estética para gatos.....	72
Tabla 17. Plan operativo de acción con la propuesta de mejora.....	79
Tabla 18. Proceso: adquisición de mercadería .....	80
Tabla 19. Proceso: recepción de mercadería.....	81
Tabla 20. Proceso de venta.....	81
Tabla 21. Proceso de atención a mascotas para el servicio de peluquería.....	82
Tabla 22. Inversión total .....	83
Tabla 23. Propiedad, planta y equipo .....	83
Tabla 24. Equipos .....	84
Tabla 25. Maquinaria y herramientas .....	84
Tabla 26. Muebles y enseres .....	85
Tabla 27. Inversión en activos intangibles.....	86
Tabla 28. Inversión en capital de trabajo.....	86
Tabla 29. Nómina personal operativo.....	87
Tabla 30. Beneficios de ley personal operativo .....	87
Tabla 31. Inventario en mercadería.....	87

Tabla 32. Gastos en servicios operativos.....	88
Tabla 33. Depreciación de los equipos .....	88
Tabla 34. Gastos administrativos y de ventas .....	89
Tabla 35. Sueldos y beneficios personal administrativo .....	89
Tabla 36. Costos proyectados.....	90
Tabla 37. Financiamiento .....	91
Tabla 38. Amortización de la deuda .....	92
Tabla 39. Demanda potencial.....	93
Tabla 40. Proyección de la demanda .....	94
Tabla 41. Oferta .....	94
Tabla 42. Datos proyección demanda insatisfecha .....	96
Tabla 43. Demanda insatisfecha .....	97
Tabla 44. Capacidad instalada .....	97
Tabla 45. Estimación y proyección de los ingresos.....	98
Tabla 46. Ingresos de la venta de alimentos y accesorios .....	99
Tabla 47. Proyección ingresos totales.....	99
Tabla 48. Indicadores financieros.....	100
Tabla 49. Estado de resultados proyectado .....	101
Tabla 50. Balance general proyectado.....	102
Tabla 51. Estado de flujo proyectado .....	103
Tabla 52. Indicador VAN .....	104
Tabla 53. Indicador TIR.....	105

## Índice de figuras

Figura 1. Jerarquía de procesos.....	5
Figura 2. Pirámide descriptiva para la implementación .....	6
Figura 3. Modelo de cambio Kurt Lewin .....	7
Figura 4. Inflación anual .....	17
Figura 5. Producto Interno Bruto (2014-2018).....	18
Figura 6. Índice de desempleo .....	19
Figura 7. Tasa de desempleo entre 2018 y 2019 .....	20
Figura 8. Población Económicamente Activa (PEA).....	21
Figura 9. Estructura de empresas por sector económico .....	25
Figura 10. Ingresos por servicios, según segmentación de tamaño.....	26
Figura 11. Valor Agregado Bruto, subsector otros servicios.....	27
Figura 12. Tamaño de mercado .....	32
Figura 13. Número de personas que tienen mascotas.....	34
Figura 14. Tipos de mascotas .....	35
Figura 15. Aspectos físicos y emocionales de mascotas. ....	35
Figura 16. Motivo para darle cuidado a las mascotas .....	36
Figura 17. Tipo de servicio que emplean para sus mascotas.....	36
Figura 18. Lugar donde adquiere los suministros para sus mascotas.....	37
Figura 19. Servicios que su mascota ha utilizado antes.....	38
Figura 20. Importancia de la atención al cliente, horario de atención.....	38
Figura 21. Importancia de la calidad del servicio y el servicio a domicilio .....	39
Figura 22. Predisposición de los clientes para consumir los productos de la tienda .....	40
Figura 23. Valoración de los clientes acerca del servicio de ANIMALADAS ....	40
Figura 24. 5% de descuento en productos alimenticios .....	41
Figura 25. 5% de descuento en servicio de peluquería.....	41
Figura 26. Producto gratis por la compra de alimentos o servicios .....	42
Figura 27. Servicio de cortesía por compras mayores a 40 dólares.....	42
Figura 28. Accesorios gratis por el servicio de peluquería .....	42
Figura 29. Personas que desean recibir información .....	
de las promociones a través de Instagram/WhatsApp .....	43

Figura 30. Personas que desean recibir información de las promociones a través de un portal web, folletos .....	43
Figura 31. Logotipo de la empresa.....	45
Figura 32. Ventaja competitiva Animaladas .....	48
Figura 33. Estrategias de mercado existentes .....	50
Figura 34. Estrategias de precio.....	54
Figura 35. Proceso de abastecimiento .....	57
Figura 36. Proceso de comercialización.....	58
Figura 37. Proceso descriptivo del servicio de peluquería .....	59
Figura 38. Familia de productos “Animaladas” .....	70
Figura 39. Organigrama .....	73
Figura 40. Proyección de la oferta.....	95
Figura 41. Proyección de la demanda insatisfecha .....	96



## Índice de anexos

Anexo 1. Formato encuesta .....	118
Anexo 2. Metodología .....	121

## **CAPÍTULO 1: Presentación del tema y Marco Teórico**

### **1.1 Antecedentes**

En la actualidad, la inversión en mascotas es una tendencia mundial, esta industria presenta grandes oportunidades para el desarrollo económico, factor impulsado principalmente por la alimentación, conocida a nivel internacional como *pet food* (Destino negocio, 2017).

A criterio de Carrasco, Feliciano, Martínez y Ponce (2019), el mercado global de mascotas mantiene una tendencia de crecimiento, debido al incremento del grupo poblacional de los animales domésticos. Por otra parte, este mercado se divide en dos segmentos como son: alimentación y productos-servicios complementarios, dentro de estos desataca la venta de suplementos, los servicios de acicalamiento, seguro para mascotas, limpieza y estética, entre otros.

Bajo este contexto, “Animaladas” es una empresa que se desenvuelve en el cuidado y nutrición de animales de compañía, tiene cinco años en el mercado ecuatoriano y cuenta con tres sucursales ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, en los sectores de la Kennedy, Gualo y Pomasqui (Norte de Quito). Representa una cadena de tiendas que comercializa productos de nutrición, cuidado, salud, aseo, accesorios y entretenimiento para mascotas.

Adicionalmente, se comercializan especies animales, entre ellas: hamsters, conejos, peces y una variedad de aves no exóticas (pericos australianos, agapornis, cacatúas y canarios). Se ofrece también los servicios de entrega a domicilio sin recargo, baño y peluquería sin costo de movilización de la mascota.

En tal virtud, el presente estudio versa en rediseñar y mejorar el modelo de negocio de la empresa “Animaladas” a través de un conjunto de mecanismos estratégicos como la ampliación de la cobertura que brinda la entidad, abriendo una nueva sucursal en el sector nor-Oriente de la ciudad, conocido como Nayón.

Al respecto, existen tres tendencias que justifican la ampliación de una cadena como “Animaladas” que ofrece servicios integrales para mascotas en Quito, estas son:

1. El incremento en la producción nacional de alimento para mascotas.
2. El crecimiento de la población de mascotas
3. Los cambios en el comportamiento demográfico en el país.

Debido a la proliferación de puntos de venta y cadenas de la competencia que ingresan a situarse en un amplio punto del mercado, es necesario generar una base de datos de los clientes que permita incursionar en planes de mejora y fidelización. De este modo se podrá obtener una ventaja competitiva frente a los competidores. Adicionalmente, la cadena tiene una capacidad instalada para servicios de entrega a domicilio y peluquería, que al momento se encuentra utilizada al 50%, es así que mediante la captación de nuevos clientes incrementará el uso de la capacidad instalada y mejorarán los márgenes de rentabilidad.

## **1.2 Objetivos generales y específicos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Plantear el rediseño y mejora integral del modelo de negocio de la cadena de tiendas de mascotas y peluquerías caninas “Animaladas” en la provincia de Pichincha, con el fin de incrementar los ingresos a través de la optimización recursos y capacidad instalada, diversificación productos y servicios, iniciación del posicionamiento de marca, captación, retención y fidelización de clientes en el año 2020.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Llevar a cabo un análisis del entorno externo e interno de la empresa Animaladas que permita establecer las acciones de mejora pertinentes de acuerdo al contexto.
- Realizar un análisis de mercado para determinar la factibilidad y demanda del sector elegido para la implementación de la cuarta sucursal de la cadena “Animaladas”.

- Desarrollar y evaluar una propuesta de mejora en el ámbito estratégico, operativo y financiero para el establecimiento de la nueva sucursal de la empresa Animaladas en el sector de Nayón, ciudad de Quito.

### **1.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica**

Actualmente, el proceso de globalización muestra cambios en la forma económica y en la concepción del desarrollo, trayendo consigo un conjunto de desafíos en la forma tradicional de la producción, y cambio social, con la finalidad de incursionar y adentrarse en el mundo global de forma competitiva, congregando habilidades mediante estrategias dadas por los actores para una rápida adaptación y logro del éxito en el medio donde se desenvuelven (Serrano & Ortiz, 2012).

Así mismo, Alarcón, Alemany, Ortiz y Cruz (2006) señalaron que, por la creciente globalización originada en los últimos años en el sector empresarial y en aspectos como la apertura de redes, avance de TIC, el enfoque de los negocios hacia el cliente y al servicio, llevan a los entes a encontrar nuevas formas de funcionamiento, siendo una de ellas el rediseño y modelo de negocio, adaptando mecanismos como la ampliación de la visión organizacional, la asimilación de pertenencia a cadenas de valor y la definición de nuevos marcos de relación fundamentados en la colaboración. La mayoría de empresas focalizan los esfuerzos en el rediseño de la cadena de valor centrándose en el cliente, es decir, en las operaciones de ventas.

En tal sentido, de acuerdo con Hernández, Medina y Pérez (2012) actualmente, es imperioso tomar una orientación hacia nuevos modelos de gestión de negocios, considerando como variables estratégicas la innovación y calidad del bien o servicio como los elementos determinantes que permitan conseguir y mantener los escenarios de eficacia y eficiencia en la aplicación de recursos con que dispone la organización, aspecto que incide directamente en generar competitividad.

### 1.3.1 Rediseño de modelo de negocios

Dentro del rediseño y mejora del modelo de negocio muchas empresas optan por realizar un cambio iniciando desde los procesos organizacionales u operativos. En tal sentido, Davenport (1992) identificó al mejoramiento de los procesos como el estudio sistemático de las actividades interrelacionadas con la finalidad de adaptarlas o modificarlas para volverlos más efectivos, eficientes y adaptables. De esta forma se pretende alcanzar las expectativas de los clientes buscando que, en la transformación de las entradas se optimicen los diferentes procesos para obtener salidas que creen valor para la empresa.

Por otra parte, de acuerdo con la ISO 9001:2015, un proceso constituye el agregado de actividades relacionadas entre sí, para la transformación de los elementos de entrada en salidas, mediante la sucesión ordenada de actividades repetitivas que poseen un valor relevante para el cliente. Generalmente, se halla conformada por tres elementos principales: entradas (*inputs*), secuencia interrelacionada de actividades y salidas (*outputs*) (ISO 9001:2015, 2015).

En efecto, Serrano y Ortiz (2012), sostuvieron que la gestión por procesos es una condición eficiente de crear valor, puesto que se basa en la estructuración y coordinación de las actividades administrativas y operativas de las empresas, constituyendo una estrategia de inversión continua que brinda confiabilidad a los clientes con respecto al cumplimiento de los requerimientos. Este tipo de cometido busca de forma metodológica incrementar los niveles de desempeño en dichos procesos, reducir costos e inventarios, optimizar la logística y adquirir mayores niveles de renta para la organización.

### 1.3.2 Metodología de rediseño

Chan y Spedding (2003) formularon una metodología integrada de mejora de procesos multidimensionales con el propósito de abordar inconvenientes en la gestión de rendimiento, destacando la llamada cadena-proveedor-transformador-cliente, como una manera de visualizar el *know-how* para una conforme administración, enfoque desde el cual, los procesos son identificados a partir de las entradas (*inputs*), suministradas por proveedores, en donde se

interrelacionan los bienes materiales, recursos económicos, información, talento humano, entre otros. Posteriormente, al contar con los recursos se llevan a cabo las actividades de transformación que culminan en salidas (*outputs*), tal como se muestra en la siguiente figura:

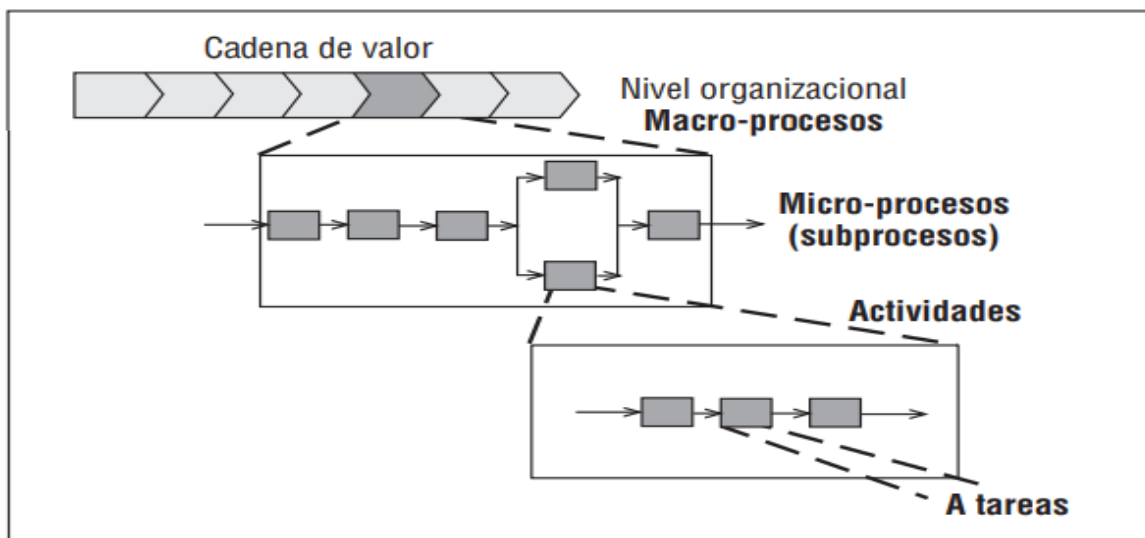


Figura 1. Jerarquía de procesos. Tomado de (Chan & Spedding, 2003)

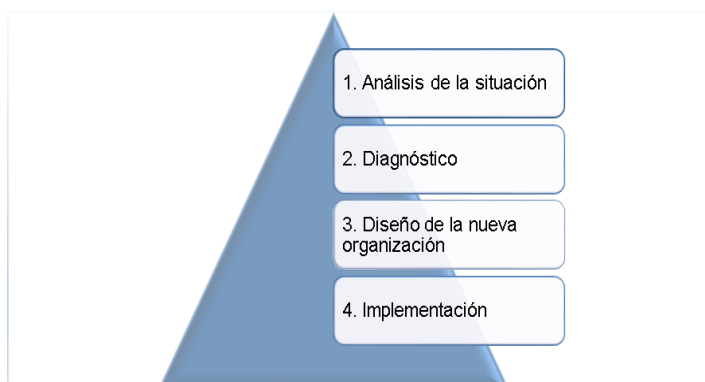
Según Barros (2000), otra de las metodologías para rediseñar cambios en los procesos organizacionales radica en determinar un agregado de acciones secuenciales, detalladas en los siguientes puntos:

1. **Implantar la dirección de cambio:** es la fase en donde se rediseña el proceso, para lo cual, se utilizan patrones con base teórico – prácticas para el establecimiento de alternativas en el manejo organizacional.
2. **Elegir tecnologías habilitantes:** la propuesta de cambios depende de la existencia de TIC, por ende, se requiere de una selección parcial de este tipo de recursos relevante para los diferentes niveles y usos en la empresa.
3. **Formar y valorar el rediseño:** sirve para expresar mediante un modelo formal, la forma de operación de los procesos en el rediseño, dando a conocer a todos los miembros de la organización para que tengan una idea clara de la solución propuesta.

4. **Especificar procedimientos:** se relaciona con las prácticas de trabajo que ejecutarán los operadores del proceso.
5. **Puntualizar el apoyo tecnológico:** consiste en la especificación de los componentes hardware y software para la implementación de procesos.
6. **Poner a prueba:** consiste en ensayar en una fase piloto, el concepto de rediseño propuesto.

Por consiguiente, en el progreso de negocios un transcendental grupo a tomar en cuenta son los clientes, y la remodelación de procesos debe estar enfocado en optimar las relaciones e interacciones con ellos. Bajo este contexto, Acosta (2017), señaló que las principales prácticas de cambio son: la reubicación del control y la integración; la primera sugiere mover los controles del proceso hacia los clientes, mientras que, la segunda señala considerar la combinación de una parte o de todo el proceso de negocio con el cliente o proveedor.

Por otro lado, Rafoso y Artiles (2011) sostuvieron que la reingeniería de procesos es una solución que ayuda a la mejora de negocios, en donde, la base de cambio es el servicio al cliente, es un modelo de negocios que los gerentes emplean con la intención de reinventar la compañía para competir en el mundo globalizado. En la figura 2 se muestran algunas etapas que asisten a que la organización sea competitiva por medio del rediseño de actividades.



*Figura 2.* Pirámide descriptiva para la implementación. Tomado de (Rafoso & Artiles, 2011)

Con referencia al rediseño de negocios, Escobar y González (2006) la caracterizaron como la revisión fundamental y el cambio radical de la institución para lograr mejoras en medidas críticas de rendimiento que involucra: costes, calidad, servicio y rapidez. De esta manera, tiene por objetivo mejorar de forma drástica la productividad empresarial realizando el uso óptimo de recursos.

En el marco de la reingeniería de procesos para rediseñar un modelo de negocios se debe considerar una serie de factores denominados críticos para su implementación, estos son:

1. Compromiso del departamento directivo
2. Liderazgo
3. Comunicación
4. Participación de los trabajadores
5. Equipos o recursos físicos

No obstante, Sandoval (2014) piensa que al trabajar sobre el rediseño de negocios se debe crearlo desde una perspectiva financiera a los cuales está ligado directamente los costos e ingresos, aspecto que deja de lado aquellas particularidades intangibles, como la cultura organizacional, la capacidad de los miembros o trabajadores frente a los objetivos, así como el compromiso de la organización para sostener la dinámica de cambio que le posibilite sostenerse en un mercado cambiante.

Por otra parte, bajo el principio de cambio organizacional, uno de los autores pioneros en la formulación de modelos de rediseño empresarial es Kurt Lewin, quien estableció el método de los tres pasos: descongelar, cambiar y recongelar, expuesto de forma gráfica a continuación:

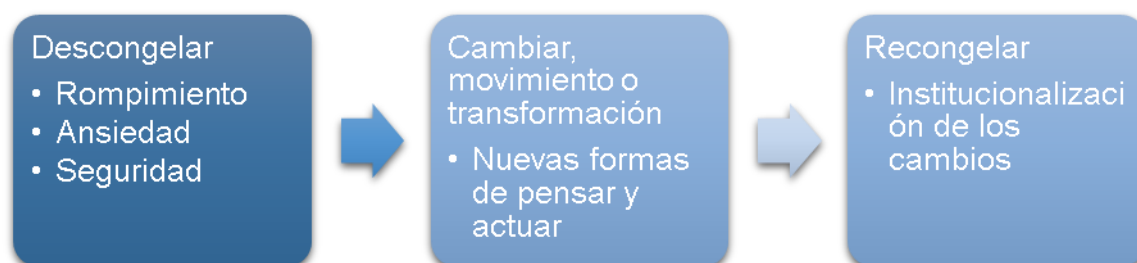


Figura 3. Modelo de cambio Kurt Lewin. Tomado de (Lewin, 1951)



El modelo expuesto representa un acercamiento al cambio, en donde el descongelamiento alude al momento en el que las personas y organización asimilan el cambio e ingresan al proceso de transformación, sin embargo, es una fase complicada, puesto que implica enfrentar la resistencia de los individuos y superarla. Por su parte, en la etapa 2 se lleva a cabo la ejecución de los ajustes que se consideran precisos para desplegar el cambio, proceso que requiere de un arduo trabajo por parte de la gerencia, pues los miembros requieren nueva información y claridad sobre la visión esperada; finalmente, el re-congelamiento refiere a la estabilización de los cambios (Sandoval, 2014).

#### **1.4 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.**

Hernández, Medina y Pérez (2012) con el objetivo de corregir los procesos clave de las empresas de base tecnológica, aplicaron un procedimiento diseñado para incluir entre las etapas principales, el análisis del valor agregado por actividad. Los resultados muestran que al identificar, clasificar y relacionar los procesos que se desarrollan en la organización se logró determinar las actividades clave de mejora, lo que permitió concluir de forma favorable sobre la factibilidad de aplicación, flexibilidad y robustez del procedimiento diseñado.

Por su parte, en un estudio llevado a cabo por Bastián, Muñoz y Ventura (2016), con el objetivo de aplicar métodos mixtos para la mejora continua de procesos en una institución de salud, se propuso implementar una herramienta de enfoque cualitativo y cuantitativo para optimizar sistemáticamente del flujo de trabajo, la cual consta de tres fases:

1. Estudio analítico de las partes involucradas
2. Análisis del movimiento temporal
3. Mejora de la parte operativa

Los resultados de la propuesta condujeron a identificar y categorizar las tareas del flujo de trabajo con valor agregado y no agregado, tendiendo por finalidad brindar una atención de calidad al cliente.

Así mismo, Fernández (2018) diseñó una metodología alineada a la reingeniería de los procesos de gestión para reformar la productividad de una empresa, de esta forma, para cumplir con este propósito el estudio partió del diagnóstico interno de la entidad, posteriormente, se analizó la situación actual de aquellos procesos que generan baja productividad, en donde, los hallazgos dan a conocer que los principales problemas son: la ausencia de un plan estratégico, falta de revisión en las operaciones e inefectivo flujo de información. Por último, se estructuró una propuesta de inspección a los procedimientos relacionados al tiempo de operación y manejo de presupuesto, descentralización en la toma de decisiones y unificación del traspaso de información.

Dentro de esta línea de investigación, Rodríguez (2007) realizó una proposición de rediseño del modelo de negocio, cuyo método consiste en formular métricas de desempeño de procesos y gestionar los requerimientos tomando como base el manejo de incidentes, problemas, nivel de servicio y seguridad de la inversión. Cabe resaltar que, para obtener los cambios propuestos por el rediseño, se elaboró un plan de cambio consistente en capacitación y formación de sinergias del equipo de trabajo de manera que posibilite llegar hacia un proceso exitoso, reflejado en la evaluación económica mediante la cuantificación de ahorros derivados de las mejoras en la asignación de requerimientos, gestión de inventario y acceso a la información.

Con el objetivo de contribuir a la sostenibilidad de una organización, la construcción y rediseño de negocio es una alternativa necesaria para concebir una propuesta de valor y de diferenciación en los mercados seleccionados. Bajo tal contexto, Fernández y Paredes (2018) realizaron una propuesta, aplicando la metodología CANVAS a una empresa del sector de alojamiento y turismo. Los hallazgos obtenidos muestran que, mediante el análisis del cliente en un mapa de empatía y la determinación de sus necesidades en el lienzo de propuesta de valor, fue posible estructurar el prototipo de modelo organizacional que satisfaga a los consumidores y genere rentabilidad.

Por su parte, Prada (2017) menciona al mercado digital como una alternativa para el desarrollo y desenvolvimiento organizacional, particularmente, en el área

de ventas. El crecimiento y cambio debe estar acompañado de las TIC, mismas que desempeñan un rol fundamental en la producción de ventajas competitivas y valor añadido. En primera instancia, se aplica este tipo de tecnologías para diagnosticar las necesidades de los clientes mediante un sistema de monitoreo que se ajuste de mejor manera a lo requerido por la empresa.

Como resultado del rediseño de modelo de negocios, se observa que varios tipos de organizaciones que se desenvuelven en distintas industrias como: tecnológicas, de salud, de comercio, turismo, entre otras, mostraron éxito en todos los niveles de la empresa, obteniendo resultados favorables. No obstante, es trascendente dar a conocer la falta de estudios sobre la mejora organizacional dentro del mercado de mascotas, puesto que la mayoría focaliza su atención en estructurar modelos de factibilidad, más no en el ámbito de mejora o ampliación del negocio.

Bajo esta premisa, es importante considerar aquellos aspectos necesarios para el éxito del rediseño empresarial cuando se trata de una entidad dedicada al cuidado de animales. En este sentido, Carrasco, Feliciano, Martínez y Ponce (2019), realizaron una investigación para determinar los Factores Críticos de Éxito en el desarrollo de una cobertura para mascotas, estas son: diseño de productos con diferentes niveles de protección para la mascota, diseño de cobertura atractiva que involucre las condiciones para reducir el riesgo en atención veterinaria, desarrollo de protocolos de atención médica que aseveren la calidad y promuevan la cultura de cuidado de animales.

A decir de Mera (2018), un modelo de negocio tiene un rol esencial en los efectos de productividad y competitividad de las empresas, razón por la cual, se vuelve imperioso innovarlos. En este punto, la ingeniería en el diseño industrial con respeto a diseño y desarrollo de productos, el fijar procesos más dinámicos y eficientes, aporta no solo desde el área de procesos, si no en la estructura organizacional, así como en los productos y comercialización. Destacando la situación actual que atraviesan las pequeñas y medianas empresas con modelos organizacionales empíricos y sin mejoramiento, estas representan variables que indiquen en la baja participación en el mercado. Por lo tanto, una propuesta de

mejora debe buscar el crecimiento empresarial de tal manera que alcance niveles de ganancias superiores.

### **1.5 Conclusiones del capítulo**

El objetivo del presente acápite fue llevar a cabo una revisión de la literatura para identificar y analizar modelos involucrados en el mejoramiento de procesos focalizados en el rediseño. En tal virtud, a partir de la teoría analizada, se encontró varias metodologías, procedimientos, técnicas y herramientas que permiten lograr las metas propuestas, principalmente cuando se trata de mejorar un modelo de negocio. Los resultados muestran que una gestión por procesos, en donde se analice el valor agregado de las actividades permite eliminar aquellas que generen tiempos muertos, permitiéndole a la entidad ser más eficiente para cumplir con los objetivos planificados.

Es así que, la mayoría de entidades organizacionales que buscan ampliar su visión y obtener mayor rentabilidad, se orienta en los conceptos de actividad y proceso como los recursos necesarios para transformar las entradas en salidas con valor agregado, siendo esta una práctica creciente en las organizaciones tanto a nivel nacional como internacional que genera competitividad y satisfacción de los clientes o usuarios. Además, frente a las amenazas del entorno, principalmente por nuevas fuerzas competitivas, la guerra de precios y los requerimientos de los clientes, se vuelve una destreza de supervivencia el aplicar un rediseño estratégico global de la compañía.

En definitiva, se identificó que debido a la necesidad de sostenerse en el mercado y tras los efectos que trae consigo la globalización en cuanto al rápido crecimiento de las entidades, ha llevado a las empresas a repensar sus modelos de desarrollo organizacional, buscando la forma de rediseñar su negocio y ser competitivos en un entorno cambiante y exigente. Una de las herramientas eficaces para obtener estos resultados, es la aplicación de tecnologías de la información TIC, puesto que reduce cuellos de botella y restricciones en sus procesos, estableciendo sinergias entre los clientes, tecnología y la empresa.

Frente a los resultados obtenidos, se concluye que los primordiales objetivos de rediseñar al modelo de negocio verán en desarrollar habilidades que posibiliten la caracterización y análisis de modelos de negocio, explorara la generación de nuevas ideas y herramientas de los prototipos actuales y poner en práctica el proyecto estructurado. Para lo cual, se requiere del compromiso de la organización y sobre todo involucrar al personal con la nueva filosofía y visión de la empresa.

## **CAPÍTULO 2: Diagnóstico de la Situación Actual**

### **2.1 Entorno Macroeconómico y Político**

La investigación consta del análisis de los factores: económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y ambientales, una de las herramientas utilizadas para abordar este análisis es el utilitario PESTEL; material de medición de negocios que permite entender la evolución o caída de la empresa en el mercado debido a los factores externos antes descritos. Tiene la finalidad de conocer la situación y el potencial del mercado para observar si es conveniente entrar en él (Agurto, Martínez, & Frkovich, 2017).

Bajo tal contexto, el presente estudio tiene por objeto rediseñar y mejorar el modelo de negocio de la cadena de tiendas de mascotas y peluquerías caninas “Animaladas”, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador. Según el INEC (2012), las actividades económicas constituyen el proceso que mezcla diferentes recursos para la elaboración de bienes y servicios que ayudan a satisfacer las necesidades. Es identificada mediante CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) a través de las variables de clasificación agrupadas por sector económico, siendo estos la rama de la agricultura, la explotación de recursos mineros, la manufactura, el comercio, construcción y prestación de servicios.

Al respecto, la empresa en estudio desarrolla sus actividades dentro del sector de servicios nivel 2 del CIIU: Otras actividades de servicios personales S9609.05, división que pertenece a la prestación de servicios para animales domésticos, como las residencias y peluquerías para mascotas, paseo y adiestramiento (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).

#### **1.5.1 Entorno Político**

En este entorno se estudia todos los datos concernientes a las leyes, políticas y ordenanzas impuestas para el cuidado y protección de mascotas. Bajo este contexto la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece como

derecho la protección no simplemente de los seres humanos, sino también de todas las formas de vida.

Por otro lado, en el inciso número dos de la Carta Suprema se dicta que la naturaleza está sujeta de todos los derechos reconocidos en la constitución, y por ende, este hecho representa un referente para la dotación de derechos a la naturaleza, mismos que deben ser respetados y protegidos mediante políticas sociales y medioambientales (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El Art. 71, establece el respeto íntegro a su existencia, el mantenimiento y regeneración de los ciclos vitales, funciones, estructuras y procesos evolutivos. De forma que todo sujeto está en la potestad de exigir a las autoridades correspondientes el cumplimiento de los derechos a favor de la naturaleza (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Es así, que los fundamentos establecidos en la Carta Magna, con relación a los derechos de los animales, como primer eje hace referencia a la naturaleza como el ente sujeto a los derechos de protección, exigiendo a la población y autoridades implementar mecanismos de protección de todos los seres que lo conforman, implementando medidas de bienestar de todas las especies, garantizando una vida sustentable y justa.

La Constitución del Ecuador mediante el art. 280 menciona al Plan Nacional de Desarrollo como el instrumento al que están sujetas las políticas, programas y proyectos públicos, que tiene como propósito contribuir al acatamiento de los derechos constitucionales, los objetivos del régimen de desarrollo y los proyectos que se desprenden del mismo (Consejo Nacional de Planificación, 2017).

En tal virtud, el Plan Toda una Vida 2017-2021 propone abordar la política pública por medio de tres ejes alineados a la garantía de derechos. Una economía al servicio de la sociedad y la participación y gestión estatal para el cumplimiento de los objetivos nacionales. Al ser uno de los propósitos la garantía de los derechos de la naturaleza se considera importante el cuidado, protección de la fauna y el bienestar animal (Consejo Nacional de Planificación, 2017).

El Código Orgánico del Ambiente (COA) es la entidad encargada de regular al país en materia de gestión ambiental, además, en el COA se abordan temas con referencia a la defensa y cuidado de los animales, con el fin de garantizar el derecho de las personas de convivir dentro un ambiente sano y equilibrado ecológicamente, resguardando los derechos de la naturaleza. Haciendo alusión a la utilización responsable de la fauna urbana. El código, en el art. 139 señala que el principal propósito es garantizar el bienestar animal eliminando la violencia hacia la fauna, promoviendo un trato adecuado que erradique sufrimientos innecesarios, aplicando protocolos derivados de instrumentos internacionales (Código Orgánico del Ambiente, 2017).

Cuando se habla de fauna urbana se hace alusión a los animales domésticos que habitan en los espacios públicos y áreas verdes, estos animales son considerados como riesgos debido al contagio de enfermedades dentro del perímetro cantonal. A nivel local, los GAD tienen el deber de contribuir al bienestar de las mascotas durante el ciclo de vida y etapas que incluyen la comercialización y transporte de estos seres, manteniendo registros de los establecimientos u organizaciones de protección animal, entre otras medidas (Código Orgánico del Ambiente, 2017).

El COA (2017) postula mediante el art. 145 que el dueño o tenedor de animales, así como los propietarios de establecimientos que tratan con animales, dependiendo de su especie deben dotar de todas sus necesidades básicas, que incluyen: alimentación, bebida y amparo, trato adecuado, atención veterinaria oportuna, y respeto a las pautas propias del comportamiento natural de los animales.

A efectos de garantizar los derechos inherentes de los animales, la legislación ecuatoriana llevó a cabo el proyecto Ley Orgánica de Reformatoria al COIP con el propósito de sancionar el maltrato animal, de esta manera se prescribe como infracciones el maltrato y muerte de mascotas o animales de compañía, cuya sanción es impuesta sobre las personas que cometen dicho acto mediante tortura o tratos crueles, estas conductas están sancionadas penalmente en



función a la gravedad y afectación del bien jurídico protegido (Asamblea Nacional, 2017).

El cuerpo legislativo ecuatoriano propuso a la Asamblea Nacional (2019), la reformulación de los artículos relacionados con el maltrato animal, para que sea sancionado a través del COIP. La reforma aprobada el 17 de septiembre del 2019 por la Asamblea Nacional, que aborda entre otros, la penalización contra el maltrato animal, postula que el cambio del art. 249 denominado “Maltrato o muerte de mascotas o animales de compañía” a “Lesiones a animales que formen parte de la fauna urbana”, la primera señalaba como pena al maltrato de una mascota la práctica de 50 a 100 horas de servicio comunitario, no obstante, con la reforma se impone a este delito la privación de libertad de dos a seis meses, y en el caso de que la lesión sea producto de tortura la sentencia implica de seis meses hasta un año, además, se sancionan actos de abuso sexual a animales y aquellos que causen la muerte tienen una pena privativa de la libertad de hasta tres años. Cabe señalar que la reforma se encuentra en proceso de registro oficial.

Por su parte, el Código Civil establece la tenencia de animales domésticos, sean estos perros, gatos, etc., como bienes muebles y la forma de adquirir el dominio es la ocupación, según el art. 639 la conservación de tenencia sobre los animales domésticos fugitivos es ejercida aun cuando el animal se halle en tierras ajenas (Código Civil, 2005).

En cuanto a nivel local, el Concejo Metropolitano de Quito (2004) expidió la ordenanza 128 que decreta las condiciones de mantenimiento a los animales domésticos. Según el art. 1, el objetivo consiste en fijar las normas básicas de control que deben cumplir tanto propietarios y responsables de mascotas para evadir accidentes por mordeduras y la transmisión de enfermedades a la población. De tal manera, entre las principales disposiciones están:

- Cubrir los gastos médicos que genere el ataque de la mascota hacia una persona u otro animal.
- Conservar a las mascotas en condiciones que no afecten la integridad de los vecinos.

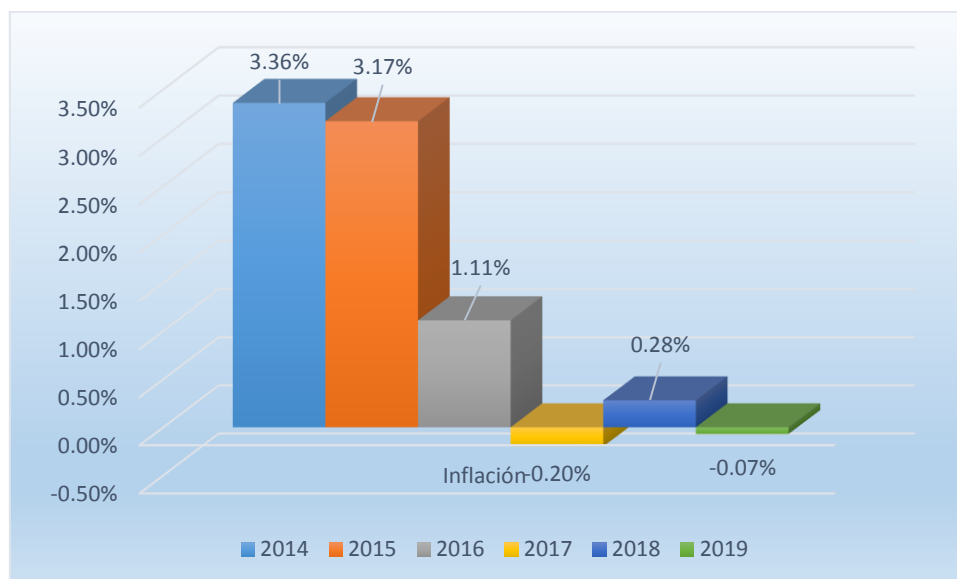
- Prohibición de comercialización de perros en espacios públicos.
- No poner en riesgo al animal.
- Prohibición de instaurar y originar peleas de perros.

El art. 14 expresa que las sanciones estipuladas en caso de no cumplir con las disposiciones previstas implican multas desde los \$50 a \$200 dólares, las cuales deben ser pagadas por los propietarios de los animales (Concejo Metropolitano de Quito, 2004).

### 1.5.2 Entorno económico

#### ▪ Inflación

Representa un indicador económico provocado por la producción y demanda de los bienes, actúa directamente en el precio de los mismos y se encuentra sujeto a cambios. Según datos del Banco Central del Ecuador (2019) la inflación presentó el siguiente comportamiento durante los últimos años.



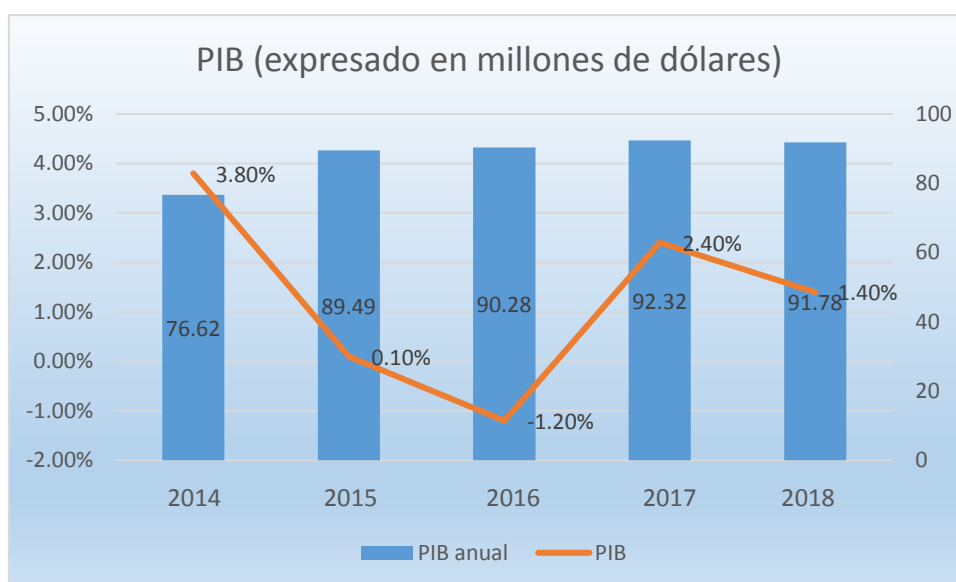
*Figura 4.* Inflación anual. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

Se observa en la Figura 4 que para el 2014, Ecuador registró una variación promedio del IPC (Índice de Precios al Consumidor) del 3,36%, sin embargo, el indicador se reduce progresivamente en los siguientes años 2015 (3,17%), 2016 (1,11%) y al 2017 baja a -0,20%, para el año 2018 se recupera ubicándose en 0,28% y finalmente se presenta una variación anual negativa de los precios en

un -0,07%, según un informe de la CEPAL (2018) el desaceleramiento de la economía ecuatoriana se debe al aumento del precio del petróleo, el bajo dinamismo económico y las medidas de remisión tributaria.

En este sentido, la información expuesta obedece a factores como el aumento de los precios de los bienes y servicios que se comercian en un país, y tiene efectos que se manifiestan directamente sobre la rentabilidad de las empresas porque perturban al poder adquisitivo de los consumidores, por ende, impacta a los sectores de la economía, entre estos el de servicios, lo que origina un incremento en el precio de los mismos.

- **Producto Interno Bruto PIB**



*Figura 5.* Producto Interno Bruto (2014-2018). Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

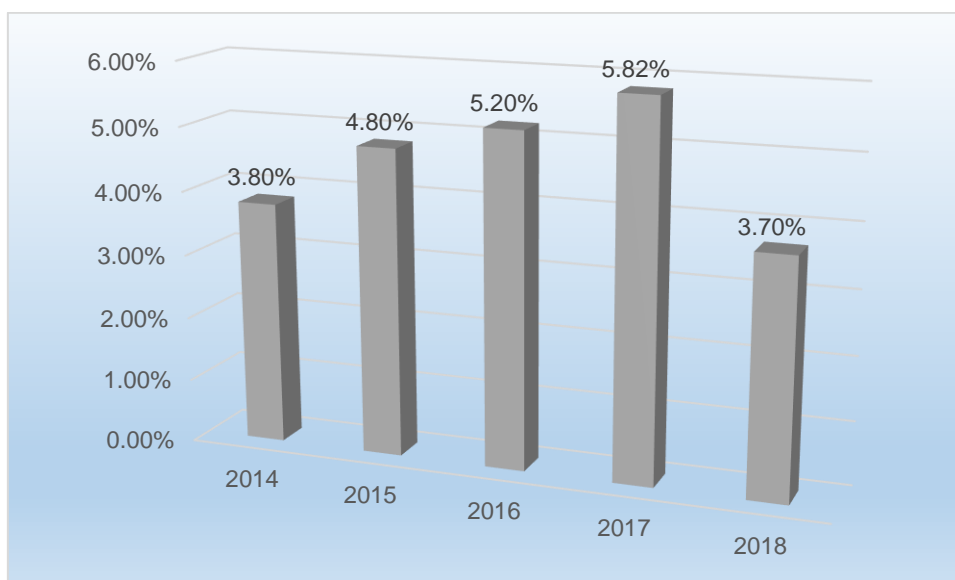
Según datos del BCE (2019), se muestra un decrecimiento del PIB de 1% del 2017 al final del período 2018, explicado principalmente por el mayor gasto de consumo final del Estado y el incremento en el consumo final de los hogares, lo cual constituye un escenario económico negativo del país, generando inestabilidad económica para los actores e industrias que se desenvuelven en el sector de servicios, considerando que ocupa un rol importante en la

transformación de la matriz productiva basada en el conocimiento e innovación, así como en la generación de ingresos y empleos.

De acuerdo al del Banco Mundial (2018) el sector de servicios registró un aumento anual del 5% en el Valor Agregado Bruto (VAB) frente al año anterior, representando una aportación en un 52% al PIB, aspecto que se explica por la alta presencia de empresas, puesto que más del 40% son del sector de servicios, a este porcentaje se suma el 36,5% de empresas que se dedican al comercio, teniendo como eje transversal de actividad el servicio, cobrando mayor importancia en la economía, debido al desarrollo progresivo de pequeños negocios que surgen dentro del sector (Guerrero, 2018).

#### ▪ Desempleo

Resulta de la cantidad de personas desempleadas debido a la falta de ofertas laborales. La siguiente figura expone la evolución del desempleo en el periodo 2014 – 2018.



*Figura 6.* Índice de desempleo. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

La Figura 6 muestra que, durante el 2015, 2016 y 2017 el Ecuador presentó un incremento paulatino del ratio a causa de la crisis económica nacional, en oposición se observa que para el año 2018 hubo una reducción de la brecha de desempleo, disminuyendo de 5,82% a 3,70% en los últimos dos periodos.

Frente al escenario expuesto, se identificó que en septiembre del año 2019, la tasa de desempleo alcanzó el 4,9% a nivel nacional, mientras que en la ciudad de Quito los datos reflejan un índice de desempleo de 8,2%, siendo este mayor frente a otras ciudades como Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019).

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
dic-10	4,3%	7,6%	2,5%	4,3%	3,2%
dic-11	4,3%	5,9%	3,9%	4,6%	2,3%
dic-12	4,4%	5,5%	3,7%	4,4%	3,3%
dic-13	4,0%	5,7%	3,7%	3,8%	3,4%
dic-14	3,2%	4,0%	2,3%	2,5%	3,7%
dic-15	4,9%	4,8%	3,3%	2,7%	5,7%
dic-16	9,1%	6,4%	4,8%	5,3%	7,1%
mar-17	9,1%	5,1%	4,3%	4,2%	5,0%
jun-17	7,8%	5,3%	4,5%	4,3%	4,6%
sep-17	7,8%	4,6%	4,6%	4,4%	4,8%
dic-17	9,4%	4,4%	5,6%	5,6%	6,1%
mar-18	7,1%	4,7%	5,4%	5,9%	5,7%
jun-18	9,8%	3,4%	5,1%	6,4%	4,7%
<b>sep-18</b>	<b>8,8%</b>	<b>3,4%</b>	<b>4,8%</b>	<b>6,9%</b>	<b>5,7%</b>
dic-18	8,2%	3,1%	4,7%	5,4%	3,4%
mar-19	9,7%	3,7%	5,4%	5,1%	5,4%
jun-19	8,3%	2,5%	4,5%	5,5%	4,7%
<b>sep-19</b>	<b>8,2%</b>	<b>3,0%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,4%</b>	<b>4,5%</b>

Figura 7. Tasa de desempleo entre 2018 y 2019. Tomado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

### 1.5.3 Entorno social

- **Población**

Tabla 1.

*Datos demográficos de la población en Quito*

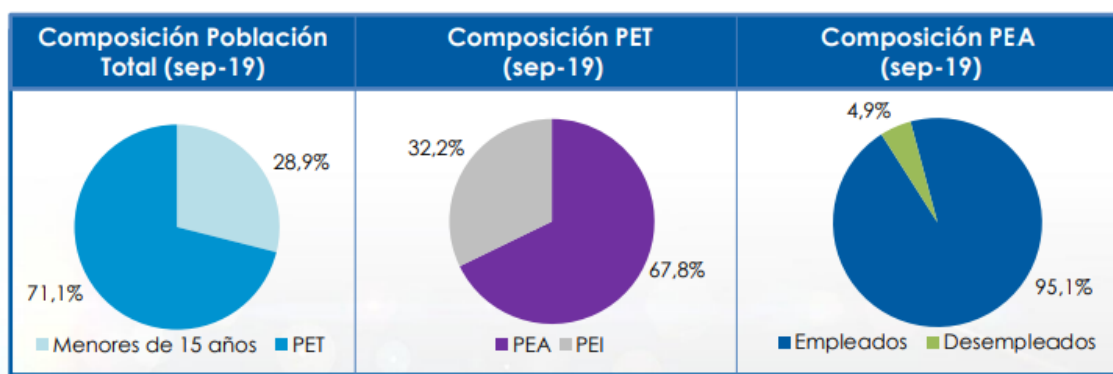
Cantón	Quito	Población proyectada 2019
Población 2010	2.239.191	
Género masculino	48,7%	2.781.641 habitantes
Género femenino	51,3%	
Edad promedio	29	

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019)

Según el último Censo de Población y Vivienda ejecutado por el INEC (2010), la provincia de Pichincha tiene 2.576.287 habitantes, de los cuales el 51,3% son mujeres y 48,7% hombres. En cuanto a los habitantes, existen 2.239.191 personas con una edad promedio de 29 años. Las proyecciones realizadas por el INEC (2019) estiman que en Quito es de 2.781.641.

#### ▪ Población Económicamente Activa PEA

El indicador representa, las personas mayores a 15 años que realizan actividades laborales menos de una hora a la semana, personas con empleo, disponibles para ingresar a trabajar y aquellas desempleadas que están en busca de un empleo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019).



*Figura 8.* Población Económicamente Activa (PEA). Tomado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

Según los datos publicados por el INEC (2019) y reflejados en la Figura 8, en septiembre 2019, de la población total el 71,1% está en edad de trabajar, de los cuales el 67,8% se encuentra económicamente activa, la mayoría (95,1%) con empleo. Bajo esta premisa, en cuanto al panorama laboral enfocado hacia el sector de servicios, las acciones que implican este sector son claves en la generación de trabajo. Según el número de compañías al final del periodo 2017 a nivel nacional se registraron 185.057 microempresas, 80.718 pequeñas empresas y 9.820 grandes empresas, en donde, las compañías fundadas en la región sierra, principalmente en la provincia de Pichincha representan el 45% del total de entidades del sector, aportando con el 54% a la generación de empleo, escenario que refleja la alta necesidad de mano de obra.

#### **1.5.4 Entorno tecnológico**

Actualmente, el acceso a los medios tecnológicos es fácil y rápido, mediante el internet se obtiene datos e información sobre productos, servicios, proveedores y también sirve como medio de comunicación con los clientes externos. Por otro lado, las plataformas tecnológicas ofrecen gran variedad de programas especializados en la gestión administrativa, el seguimiento de los clientes, base de datos actualizada constantemente, entre otros.

Adicionalmente, los recursos tecnológicos son necesarios para conseguir los objetivos organizacionales, al igual que en otro tipo de industrias, un modelo de negocios bien orientado al cuidado de las mascotas, debe considerar todas estas herramientas como un eje principal dentro del desarrollo de sus actividades.

En tal virtud, es relevante considerar los datos sobre acceso a Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), pues representa un medio principal para emprender acciones estratégicas de posicionamiento de la empresa e interrelación con los clientes prospectos. De tal manera, de acuerdo con la encuesta multipropósito – TIC realizada por el INEC (2018) muestra que la proporción de hogares con acceso a internet en el país se incrementó significativamente con el transcurso del tiempo, por ejemplo, en el 2012 se tuvo una cobertura de 22,5%, mientras que para el 2018 se ubicó en 37,2%. Además, los datos reflejan que el porcentaje de personas que usan internet en su diario vivir es del 55,9%, determinando que las medidas encaminadas para dar a conocer a la empresa, a través de medios digitales son acertadas.

En efecto, las redes sociales al ser uno de los medios de mayor aceptación por el público, es imperioso destacar que a nivel nacional el 92% de la población total utiliza celular y redes sociales, mayoritariamente desde dispositivos inteligentes, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2.  
*Porcentaje de la población con celular y redes sociales*

<b>Indicador</b>	<b>Población total</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
92% porcentaje de la población 5 y más años.	15.934.522	7.8711.660	8.062.862
54,3% si tiene celular activado.	9.402.578	4.755.004	4.647.574
38,1% su celular es smartphone	6.599.130	3.300.777	3.298.353
36,0% utiliza redes sociales desde su smartphone	6.240.889	3.111.679	3.129.210

Tomado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018)

En este sentido, se visualiza que la revolución tecnológica afecta positivamente hacia el giro de negocio de las entidades que prestan servicios, pues brinda las facilidades para optimizar los procesos internos e innovar los servicios hacia el cliente. De acuerdo con Cardona (2017), la innovación en el servicio ejerce un rol determinante en los factores de éxito necesarios para que las organizaciones sean competitivas implementando herramientas basadas en las tecnologías de información y comunicación.

Con respecto al sector de servicios domésticos de cuidado de mascotas, el factor tecnológico favorece las acciones de gestión a los dueños de las compañías mediante sistemas de alertas y notificaciones que informan el cuidado de los animales. De tal manera, las innovaciones técnicas en el mercado permiten a las empresas ser más competitivas gracias a la utilización de software que agiliza las actividades que llevan a cabo las entidades y satisfacen las necesidades de los clientes.

### **1.5.5 Entorno ambiental**

A nivel mundial la preocupación por la protección del medio ambiente es un tema de gran incidencia en el consumo de la población, en donde cada vez son mayores las acciones vinculadas al reciclaje, reducción de consumo de



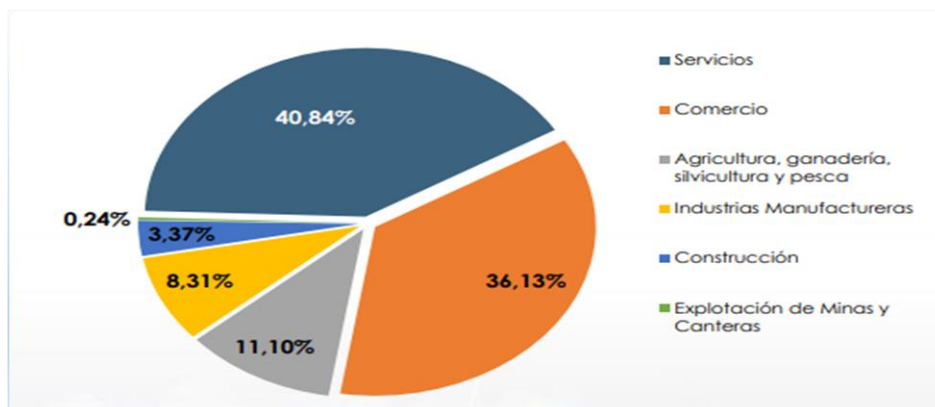
combustibles, prácticas de ahorro de recursos naturales, etc. Bajo tal contexto, a nivel nacional, el 47,7% de familias tiene el hábito de clasificar los residuos habituales, el 86,07% utiliza focos ahorradores, mientras que el 93,28% lleva a cabo prácticas para ahorrar agua, como por ejemplo cerrar las llaves cuando limpian (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

Con referencia a los datos expuestos se entiende que en el entorno existe un gran nivel de conciencia ambiental caracterizado por hábitos y comportamientos de la ciudadanía a favor del ecosistema, la información manifestada es relevante para la presente investigación, puesto que la mejora de los servicios que suministra la empresa Animaladas, debe considerar medidas que no contaminen o impacten de forma negativa al medio ambiente como exceso de publicidad física en carteles o postes, acumulación de basura, etc.

## **2.2 Análisis del sector**

El presente estudio busca plantear el rediseño y mejora integral del modelo de negocio de la cadena de tiendas de mascotas y peluquerías caninas denominada “Animaladas”, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador. Bajo esta premisa, la empresa objeto de estudio se encuentra en el sector económico de servicios, correspondiente al CIIU Actividad Nivel 2 S9609.05.

En Ecuador, la estructura de empresas del sector económico de servicios constituye el 40,84% en comparación a otras actividades, le sigue el comercio con el 36,13%, en donde la mayoría está concentrada en la provincia de Pichincha, Guayas, Manabí y Azuay. Con respecto a la participación en ventas, las empresas de servicios tienen el 24,49% de participación, siendo esta menor frente al sector de comercio (38,11%) (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018).



*Figura 9.* Estructura de empresas por sector económico. Tomado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018)

Por otra parte, el Producto Interno Bruto (PIB) sintetiza el desempeño productivo de un país en función a las actividades económicas, siendo las que mayor participación tienen en el PIB total las que se encuentran en el sector de manufactura, petróleo y mina, comercio, construcción, entre otras.

Tabla 3.

*Participación de las actividades económicas en el PIB.*

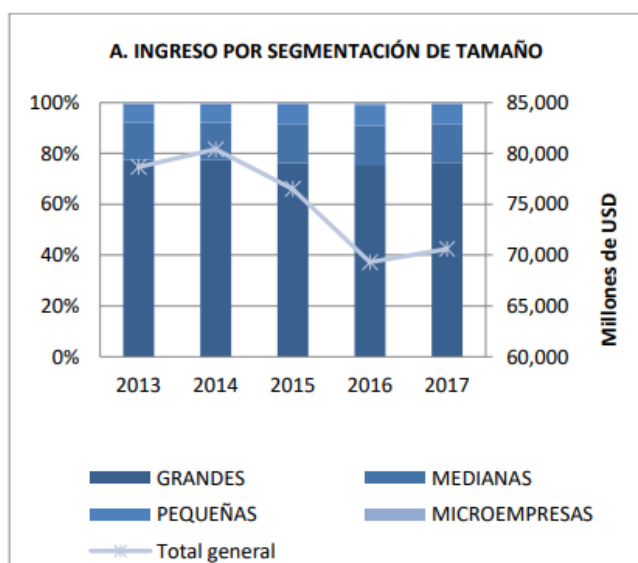
Actividad económica	Participación
Manufactura	11%
Petróleo y minas	11%
Comercio	11%
Construcción	8%
Enseñanza, servicios sociales y salud	8%
Agricultura	8%
Otros servicios	8%
Transporte	7%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6%

Tomado de (Granizo y Godoy, 2019)

Como se observa en la Tabla 3, son nueve las actividades económicas que tienen una participación importante en el PIB nacional, las cuales cubren el 78%

del índice. Al respecto, es relevante analizar su desempeño, porque el crecimiento de estas empresas infiere en el incremento productivo del país.

Por lo anterior expuesto, el sector de servicios tiene un papel fundamental en la economía ecuatoriana y a nivel global, debido a que proporciona más de la mitad de los empleos, el valor agregado y transformación de la matriz productiva en la mayoría de países.



*Figura 10.* Ingresos por prestación de servicios, según segmentación de tamaño. Tomado de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

En el Ecuador, este sector constituye el 52,1% del PIB en el 2017. En cuanto a la generación de ingresos de las empresas de servicios, se identificó que ciertos sectores presentaron un mayor crecimiento, estos son: electricidad y agua, enseñanza, servicio sociales y de salud, alojamiento y comida; y servicios financieros; en promedio los ingresos anuales por servicios prestados fueron de 75,093 millones de dólares durante el 2013 al 2017, de los cuales, la mayor recaudación se generó de acuerdo a la segmentación por tamaño, particularmente las grandes empresas. Cabe señalar que en el ranking de los ingresos por prestación de servicios por ciudades, Quito se ubica en primer lugar, seguido por Guayaquil, Cuenca y Ambato (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).

Para el año 2018 el grupo de industrias compuesto por los negocios de servicio de transporte, actividades profesionales, entretenimiento y otros servicios, en el cual se incluye la actividad económica de la empresa objeto de estudio, representó el 20% del PIB, caracterizado primordialmente por el crecimiento del sector de transporte; no obstante, las entidades de “otros servicios” evidenciaron un deterioro en el ritmo de crecimiento (Granizo y Godoy, 2019).

#### ▪ Otros servicios

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2018), el subsector otros servicios está integrado por las actividades financieras y de seguros, actividades de enseñanza, actividades de atención de la salud humana y de asistencia social y otras actividades de servicios, dentro de estas últimas se ubica la actividad económica que desempeña la empresa Animaladas, según el CIU. Al respecto, el sector presentó una tasa de crecimiento de los ingresos igual al 7,1% anual, los cuales se distribuyen en todas las regiones del país, primordialmente en la Sierra y Costa.

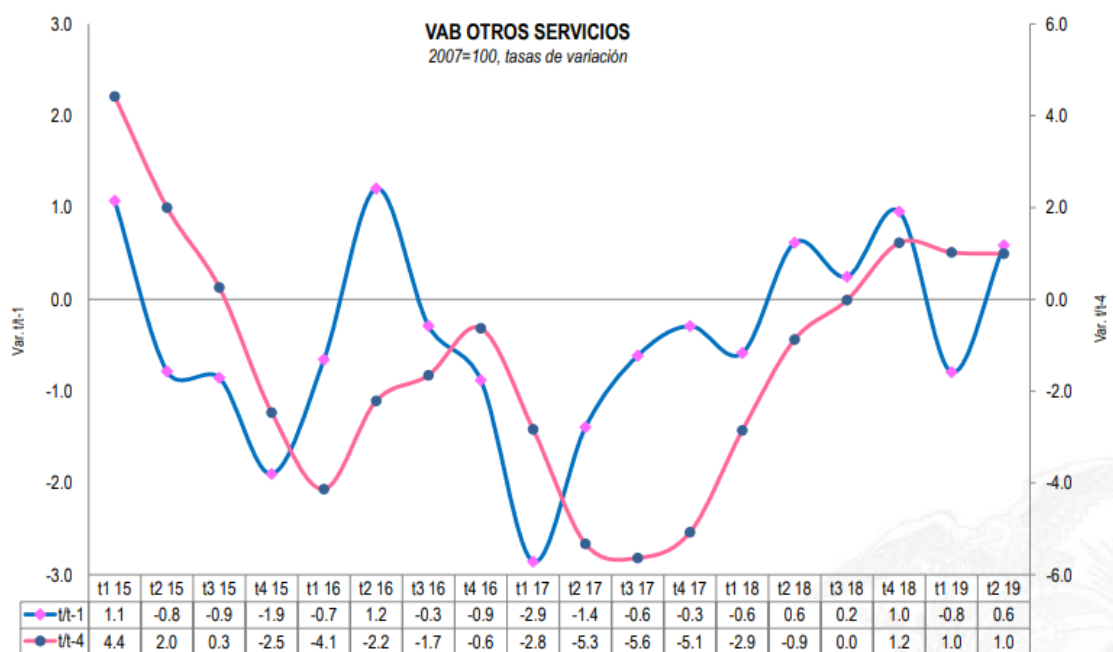


Figura 11. Valor Agregado Bruto, subsector otros servicios. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

De acuerdo con la cuentas nacionales trimestrales presentada por el BCE (2019), el subsector otros servicios que agrupa las actividades económicas inmobiliarias, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios, con respecto al Valor Agregado Bruto, tuvo un crecimiento interanual de 1,0% y una tasa de variación de 0,6% (t/t-4) en comparación al primer trimestre de 2019 (t/t-1).

### **2.3 Tamaño de la industria**

La industria de servicio para animales domésticos, mantiene en los últimos años una tendencia progresiva, por interés que muestran las personas para que las mascotas estén sanas y mantengan una apariencia adecuada, debido a que estos seres son importantes en la vida de los integrantes del hogar, en aspectos como: compañía, afecto y alegrías; además que son considerados como seres de protección y acompañantes en actividades de esparcimiento y ejercicio físico (Gutiérrez, Granados y Piar, 2007).

Actualmente, los animales domésticos tienen un mercado exclusivo, el cual comprende alimentos, tratamientos médicos, servicios de adiestramiento, procedimientos estéticos, tecnología de localización, centros de cuidado y venta de elementos varios para mascotas. El incremento de la demanda de estos servicios, se vinculan directamente con el aumento poblacional; en el país 3 de cada 5 familias poseen al menos una mascota (El Telégrafo, 2016).

En el país existen 330 marcas destinadas a brindar servicios y productos para mascotas, entre juguetes, accesorios, fármacos, cosméticos y obviamente alimento. Para el año 2011 únicamente el sector de alimentos representó 40 millones de dólares, de acuerdo con la información de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (INEC, 2012), existían 545.152 hogares con mascotas en Quito y Guayaquil, gastando un promedio de \$13,56 dólares mensuales para la manutención.

La proliferación del negocio, en las diferentes ciudades del país, instó a que los propietarios con más tiempo en el mercado, investiguen e implementen nuevas actividades como: paseos caninos, venta de accesorios, guarderías,

adiestramiento y servicios fúnebres, para diferenciarse de la competencia y mantenerse vigentes en el mercado (Alarcón, 2015).

Lo expuesto anteriormente, permite intuir que las entidades dedicadas al cuidado de mascotas domésticas, se encuentran en la fase de maduración, pues es notable que cada vez surgen otras actividades o adaptaciones de los servicios preexistentes, para ganar presencia en el mercado y mantenerse competitivos.

## **2.4 Análisis de la competencia**

### **2.4.1 Modelo Porter**

Las 5 fuerzas de Porter constituyen un concepto de negocios mediante el cual se maximizan los recursos y supera a la competencia; al respecto, la falta de un plan elaborado, complica la existencia en el mundo de los negocios. La comprensión de las fuerzas competitivas y las causas subyacentes, refleja el origen de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco de anticipación frente a la competencia; la configuración de las cinco fuerzas varía en función al sector y se transforman en elementos relevantes para la implementación de estrategias (Porter, 2008).

Al respecto, es importante considerar las cinco fuerzas, ya que ayudan a determinar el escenario en el corto y mediano plazo, evaluando los objetivos y recursos de la empresa frente a las fuerzas que rige la competencia del sector de servicios para animales domésticos. Con el propósito de conocer los factores que intervienen en el mercado, en el cual se realizará la mejora de la empresa Animaladas, a continuación, se muestra el análisis de las fuerzas competitivas que afectan a la compañía.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Refiere al ingreso de nuevas empresas competidoras, quienes al introducirse en el mercado infieren sobre los precios, costos y la tasa de inversión requerida para competir (Porter, 2008). En este ítem se analizan las posibles barreras de entrada para la introducción de otras entidades en el sector de servicios de cuidado de mascotas.

A decir de Vergara (2018), en la ciudad de Quito por cada habitante existen 22 perros en promedio; por su parte, los negocios de la categoría mascotas-almacenes veterinarios establecidos en la localidad superan las 50 empresas (CC Laboratorios, 2018).

Al respecto, debido al crecimiento poblacional de las mascotas en el ámbito local existe un amplio nivel competitivo de puntos de venta de alimentos y cuidado para animales domésticos, razón por la cual la introducción de este tipo de compañías en el mercado quiteño tiene una posición débil, puesto que los negocios actuales cuentan con experiencia y posicionamiento en los consumidores.

Dentro del presente componente, también se resaltan las siguientes barreras de entrada para nuevos competidores:

Tabla 4.

*Barreras de entrada*

<b>Barreras de entrada</b>	<b>Características</b>
Economías de escala	Constituye una barrera de entrada, puesto que, existen otras entidades que cuentan con una amplia cadena de producción en lo referente a alimentos para animales, entre ellas: PRONACA, AFABA, APROBAL, etc., aspecto que permite abaratar costes y generar mayor utilidad.
Acceso a capital o financiamiento externo.	La puesta en marcha de una nueva compañía en este sector requiere de una alta inversión, y el acceso a capital externo está sujeto al pago de altas tasas de interés y el cumplimiento de una serie de requisitos para las respectivas aprobaciones de crédito. Según el BCE las tasas vigentes a octubre del presente año para el segmento productivo PYMES es de 11,36% anual, mientras que para comercial PYMES constituye el 11,10%.
Regulaciones gubernamentales	Refiere al cumplimiento de permisos de funcionamiento y sanitario expedido por diversos entes reguladores, entre ellos el Ministerio del Ambiente, Agrocalidad, etc.

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

- **Rivalidad entre competidores**

El mercado quiteño de productos y servicios para mascotas se diversifica. En cuanto a alimentación, en Ecuador existen alrededor de 351 empresas productoras de alimento balanceado, en donde, la Asociación Ecuatoriana de Alimentos Balanceados para Animales (AFABA) y la Asociación de Productores de Alimentos Balanceado (APROBAL) son las principales compañías que se desenvuelven en este sector. De los 2,5 millones de toneladas de alimento animal, el 0,04% estuvo destinado a las mascotas (PROECUADOR, 2016).

Además, existen otras empresas a servicios integrales de cuidado de animales domésticos, comercialización de productos para mascotas, hospedajes caninos, etc. Según Benítez (2014) en Quito, se registraron 1.300 locales que comercializan productos y servicios relacionados al mercado de mascotas, de las cuales son siete las que tienen mayor cobertura local:

- Mundo mágico de la mascota
- Comisariato de las mascotas (Pet Center)
- Pet Shop Davi
- Pets Republic
- Agropet GB
- Lord Guau
- Veterinaria El Rancho

Es decir, se identificó que el mercado de los productos para mascotas es amplio, razón por la cual, esta fuerza representa una fuerte amenaza para la empresa.

- **Poder de los proveedores**

Se considera a los proveedores, ya que las empresas dependen de una amplia gama de ellos para la compra de insumos, en el caso de los negocios de cuidado de mascotas se requiere de diversos insumos para la operatividad y prestación del servicio, principalmente de alimentos, productos veterinarios, juguetes, accesorios, entre otros.

El crecimiento de la demanda en la industria representa un factor para la convergencia de rivalidad entre las empresas proveedoras, en el caso de las



empresas productoras de alimentos, destaca Pronaca, Agripac, Albex y Ales (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019). La competitividad entre las entidades influye en la ejecución de acciones para mantener la cuota de mercado.

- **Poder de compradores**

Ejercen presión cuando obligan a que los precios disminuyan o incrementen la calidad del bien o servicio (Porter, 2008). El perfil del cliente de la empresa Animaladas está integrado por los hogares que cuentan con mascotas, localizados en la ciudad de Quito y que están dispuestos a recibir servicios para el cuidado de sus mascotas.

El perfil del cliente de la empresa Animaladas está integrado por los hogares que cuentan con mascotas, localizados en la ciudad de Quito y que están dispuestos a recibir servicios para el cuidado de sus mascotas. Según el INEC (2019), en la localidad analizada existe 299 mil hogares con mascotas, el 85% de los animales son perros y el 12% gatos.



*Figura 12.* Tamaño de mercado. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019)

Al respecto, es relevante mencionar que el poder de negociación de los clientes es alto, debido a que, en el mercado de Quito existen diversas compañías dedicadas a la prestación de servicios para animales domésticos, como se

señaló anteriormente, los establecimientos de cuidado animal no solo están conformados por clínicas veterinarias, sino también por locales de comercialización de alimento, accesorios, hospedaje de mascotas, etc.

- **Amenaza de los sustitutos**

Se trata de bienes o servicios que cumplen la misma función o una similar, representa una alta amenaza cuando se ofrece un atractivo *trade-off* de precio y desempeño en comparación al producto del sector o el costo es menor para el comprador (Porter, 2008).

En el entorno existen diversos productos para animales domésticos, los cuales se encuentran a disposición del público en tiendas de abasto, supermercados y cadenas de autoservicio, estas entidades no se enfocan principalmente en las mascotas, sin embargo, ejercen amenaza para el tipo de negocio objeto de estudio, porque brinda las facilidades a los clientes de acceder a productos comerciales para el cuidado de los animales con una amplia cobertura.

De acuerdo con la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (2014), en Ecuador se registra 11 grandes cadenas de supermercados que tienen una gran cobertura, por ejemplo, Corporación Favorita C.A. conformada por 111 supermercados: Supermaxi, Megamaxi, Akí, Gran Aki y Súper Akí, de los cuales, la mayor cantidad de los establecimientos están ubicados en la provincia de Pichincha. Otra de las grandes cadenas es Corporación El Rosado S.A., y Tiendas Industriales S.A., (TÍA).

## **2.5 Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio.**

El estudio de mercado se realizó mediante la aplicación de una encuesta con base a los estudios realizados por Conchambay (2012) y Mosquera (2015), aplicadas sobre una muestra de 137 habitantes. Para ello, la población de estudio está representada por la población que reside en el sector de Nayón, del Distrito Metropolitano de Quito que poseen mascotas en el hogar, de acuerdo con el INEC, se cuenta con un total de 15.635 habitantes. El cuestionario de la encuesta, la cual, se estructuró con preguntas cerradas en su mayoría, con aplicación de escalas de Likert para medir la percepción sobre determinadas

variables; se aplicaron ítems de respuesta abierta para indagar en algunos aspectos donde fue necesario.

Respecto a la determinación de la población y muestra aplicada para este proyecto, así como, el formato de encuesta de estudio de mercado se encuentra identificadas en el anexo 1 y 2, respectivamente.

### 2.5.1 Análisis de la investigación de campo

Para identificar la acogida de la implementación de una sucursal de la cadena de tiendas Animaladas, en el sector nor- Oriente de Quito se realizaron encuestas cuyos resultados se presentan a continuación:

Con respecto a las variables sociodemográficas se identificó que de acuerdo al sexo de los encuestados el 53,3% son mujeres y el 46,7% hombres, con edad media de 36 años. Bajo este contexto, seguidamente se exponen los principales resultados sobre el cuidado y atención a los animales domésticos para determinar la aceptabilidad de la apertura de la nueva sucursal de la empresa.

#### 1. ¿Tiene mascotas?

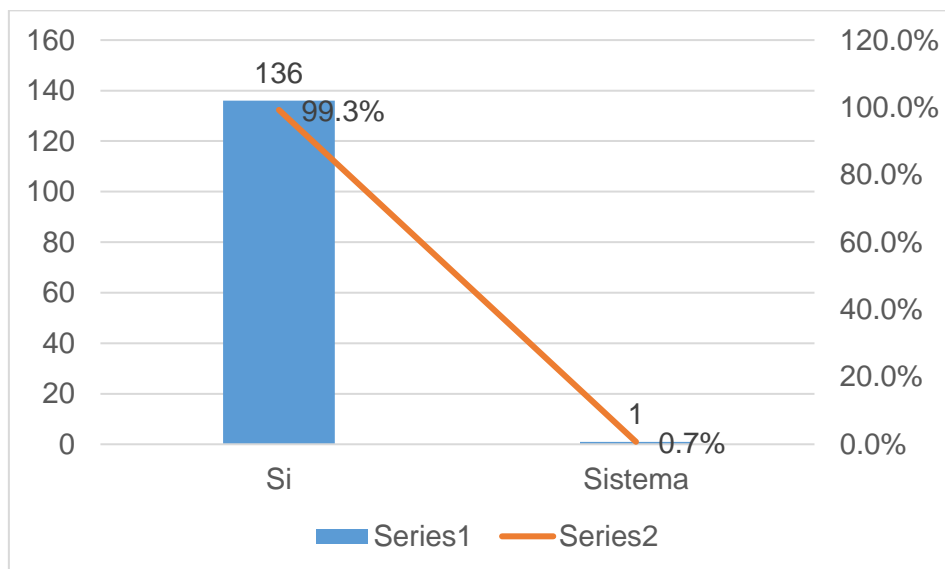


Figura 13. Número de personas que tienen mascotas. Tomado de Encuestas

La mayoría de personas encuestadas es decir el 99,3% aseguró tener mascotas, mientras que, solamente el 0,7% (1 persona), no respondió a la interrogante, hecho importante que evidencia la necesidad de la población de un centro que

proporcione servicios y productos que cubran las necesidades de alimentación y servicio de estética de los animales domésticos.

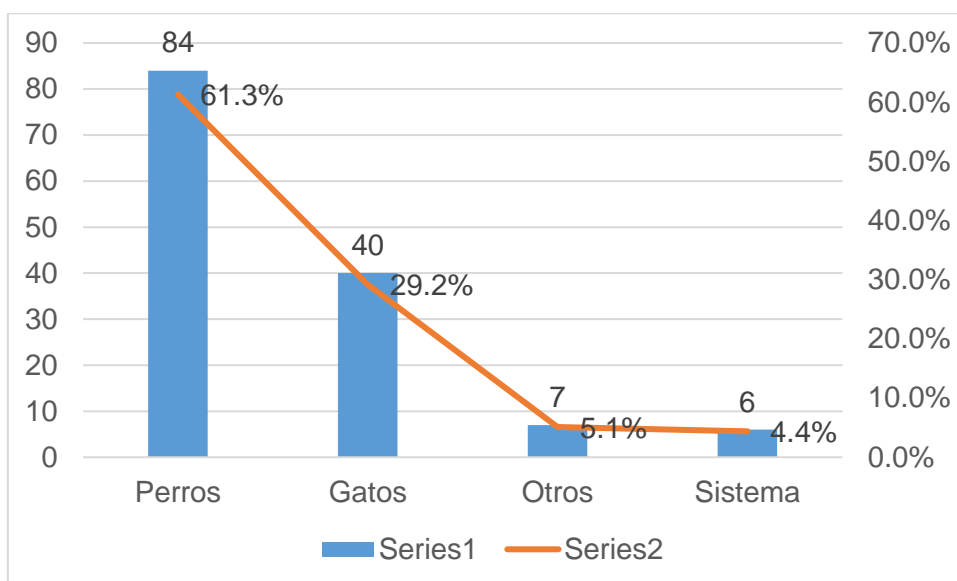


Figura 14. Tipos de mascotas. Tomado de Encuestas

Como se observa en la Figura 14, la mayoría de personas tiene perros, representando el 61,3%, seguido de gatos con el 29,2%, otros con el 5,1% y finalmente el 4,4% de encuestados que no respondieron.

## 2. ¿Cree usted que es de vital importancia mantener con un buen aspecto físico y emocional a su mascota?

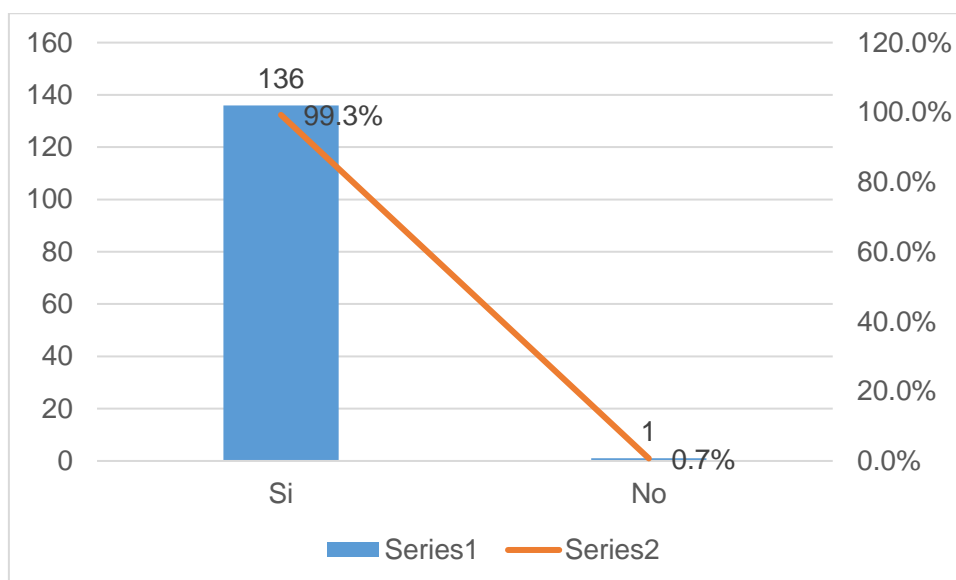


Figura 15. Aspectos físicos y emocionales de mascotas. Tomado de Encuestas

El 99,3% de encuestados afirma que es importante mantener con un buen estado tanto físico como emocional a las mascotas, mientras que el 0,7% restante opina lo contrario. Al indagar a los acerca del motivo para cuidar la imagen de sus mascotas, las respuestas fueron diversas, sin embargo, se relaciona con dos aspectos fundamentales: el bienestar del animal y de la familia, así como la consideración que tienen las personas hacia la mascota.

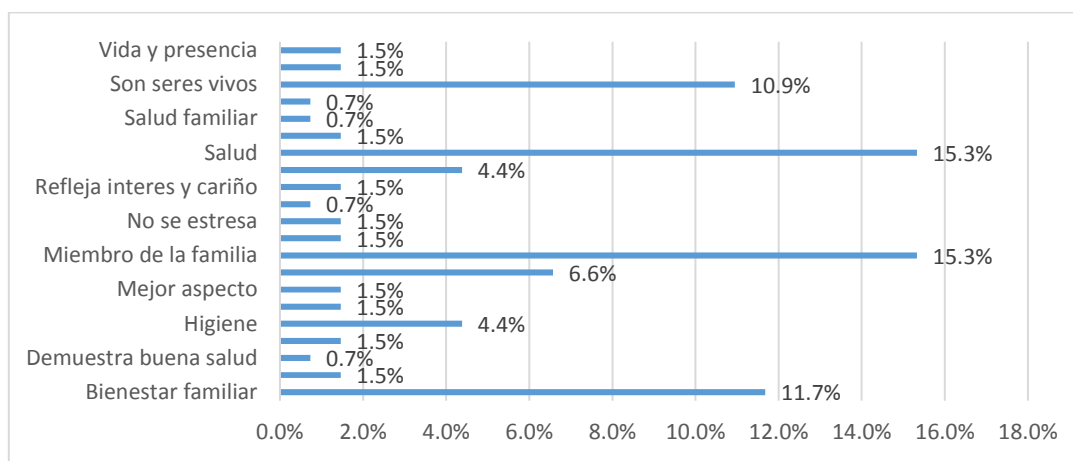


Figura 16. Motivo para darle cuidado a las mascotas. Tomado de Encuestas

### 3. ¿Qué servicios usa para el cuidado de su mascota?

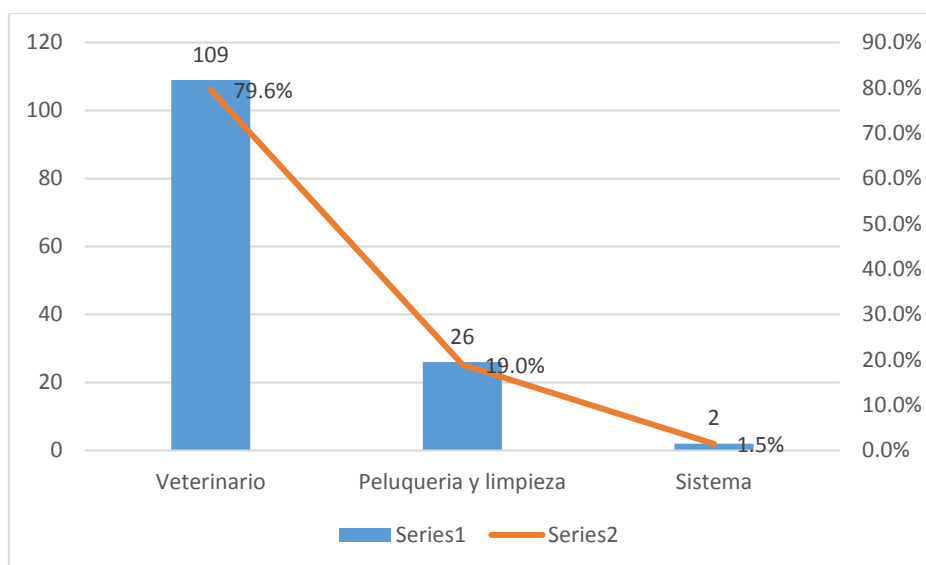
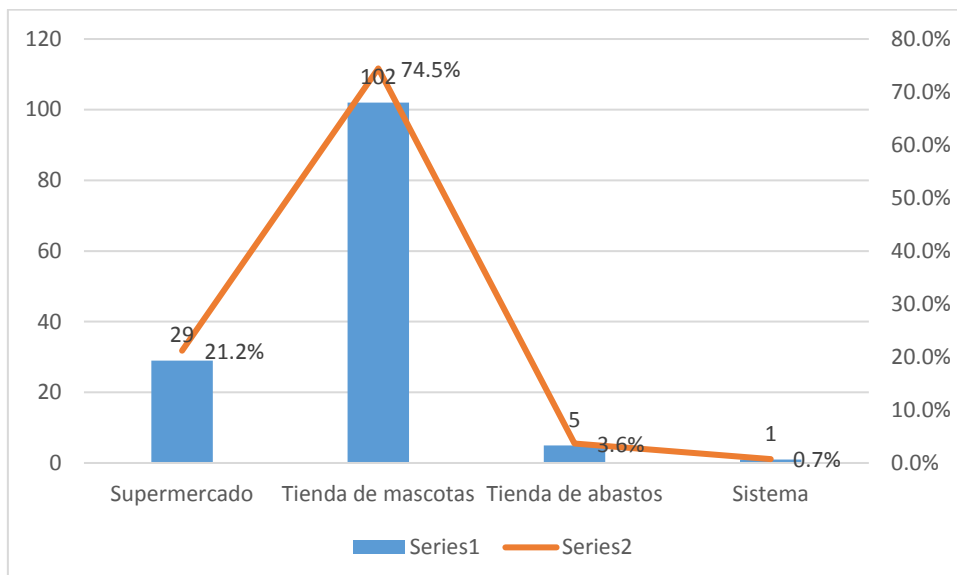


Figura 17. Tipo de servicio que emplean para sus mascotas. Tomado de Encuestas

El 79% de los participantes de la encuesta afirmó que el servicio que requieren para su mascota es la asistencia veterinaria, mientras que un 19,0% dijo que el servicio más frecuente para su mascota es la peluquería canina.

**4. Señale el lugar donde realiza las compras del balanceado y accesorios para su mascota.**



*Figura 18.* Lugar donde adquiere los suministros para sus mascotas. Tomado de Encuestas

El 74,5% de las personas aseveró que adquieren la comida y accesorios para sus mascotas en una tienda de animales domésticos; por otro lado, el 21,2% dijo que adquiriría este tipo de insumos en el supermercado más cercano al domicilio, y la razón por la que escogieron este sitio tiene que ver con: el precio, la calidad, la atención que reciben y la variedad de opciones disponibles.

## 5. ¿Cuál de los siguientes servicios ha usado su mascota en su vida?

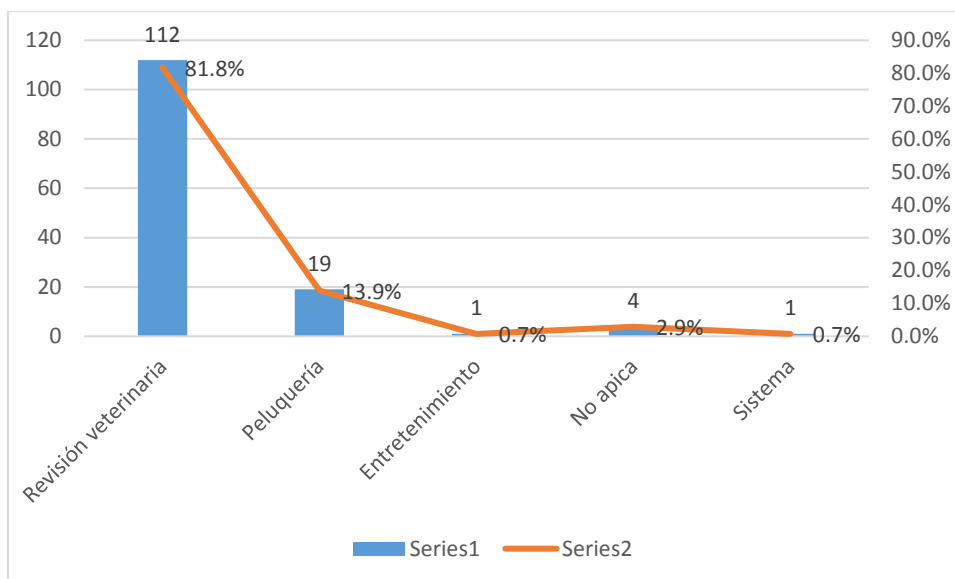


Figura 19. Servicios que su mascota ha utilizado antes. Tomado de Encuestas

En cuanto a los servicios utilizados previamente, 81,8% de las personas dijeron haber llevado a sus mascotas a una revisión veterinaria, de este porcentaje el 75% lo lleva al menos una vez al año, mientras el 13,9% afirmó frecuentar el servicio de peluquería y lo hacen como máximo una vez al mes, apenas el 0,7% señaló usar el servicio de entretenimiento para sus animalitos.

## 6. Califique de 1 a 4 la importancia de los siguientes servicios en el momento de comprar, donde 1 es menos importante y 4 muy importante: buena atención, horario de atención, calidad del servicio, servicio a domicilio.

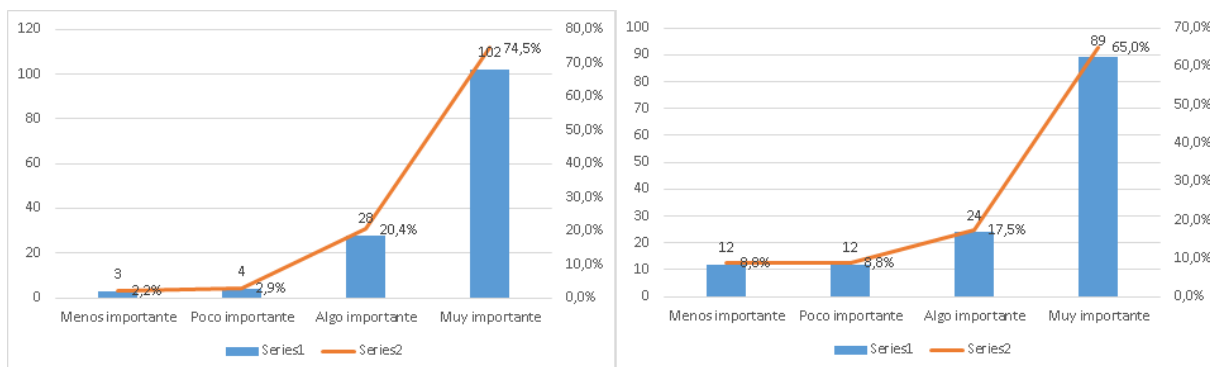
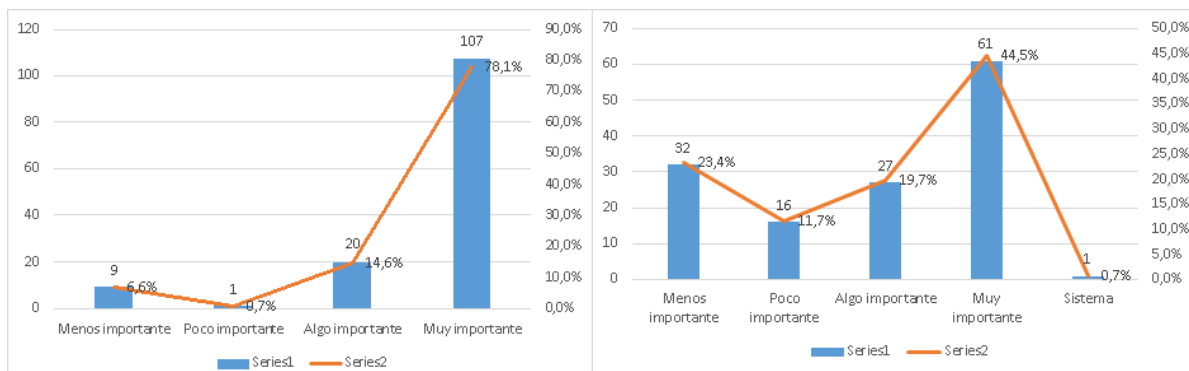


Figura 20. Importancia de la atención al cliente, horario de atención. Tomado de Encuestas

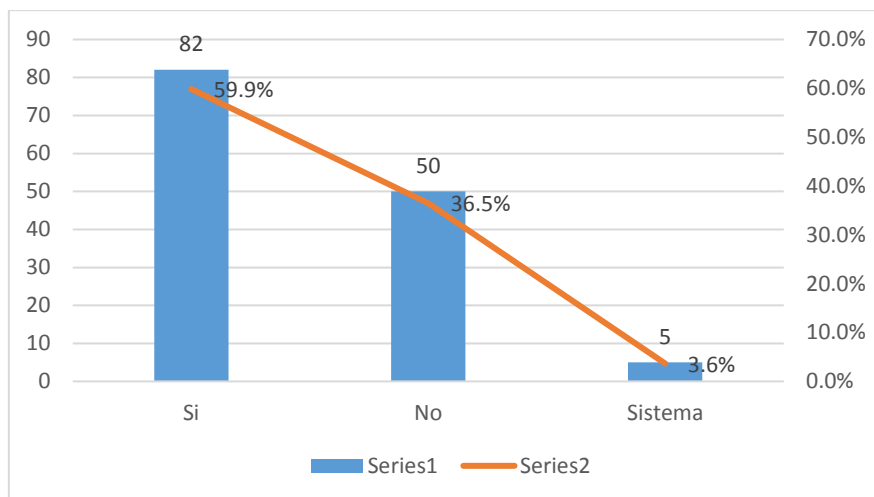


**Figura 21.** Importancia de la calidad del servicio y el servicio a domicilio. Tomado de Encuestas

Para el 74,5% de los encuestados la atención que se brinda al cliente es muy importante, es algo importante para el 20,4%; poco importante para el 2,9% mientras que el 2,2%, consideran que no es importante. En cuanto al horario de atención; este aspecto es muy importante para el 65% de los participantes, algo importante para el 17,5%, poco importante para el 8,8% y menos importante para el 8,8%. Al hablar de la calidad de los productos y servicios, 78,1% dijeron que es muy importante, 14,6% que es algo importante, 0,7% mencionaron que es poco importante, y el 6,65 mantuvo que se trata de los menos relevantes. Finalmente, en cuanto al servicio a domicilio, 44,5% aseveró que es muy importante, 19,7% afirmó que era algo importante, para el 11,7% es poco importante, mientras que se trata de lo menos importante para el 23,4%.



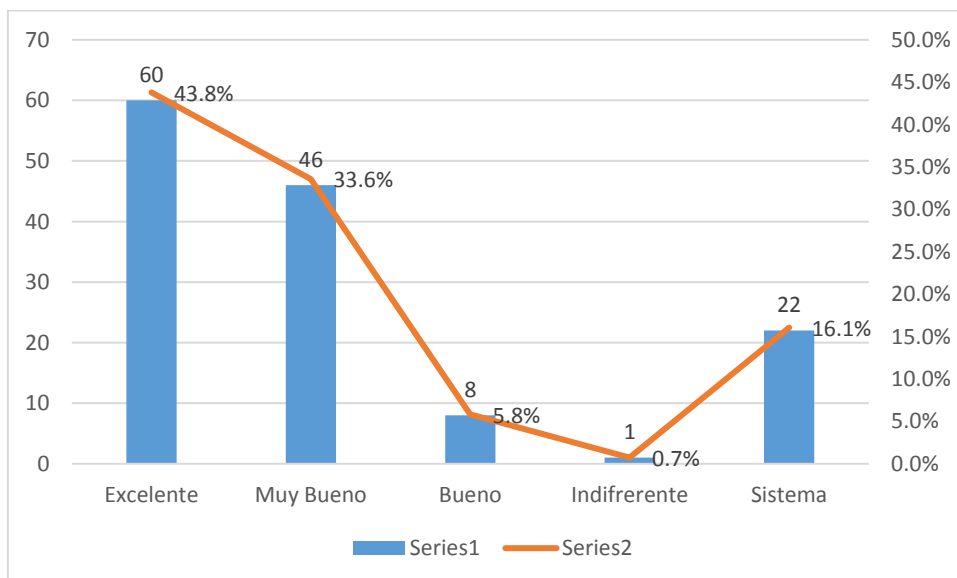
**7. Si se implementaría una sucursal de la cadena de tiendas de mascotas y peluquerías caninas "ANIMALADAS" en el sector de Nayón, usted estaría dispuesto a adquirir los productos para mascotas (alimentos y accesorios) AA**



*Figura 22.* Predisposición de los clientes para consumir los productos de la tienda. Tomado de Encuestas

El 59,6% de las personas respondió positivamente ante la pregunta que indaga sobre si comprarían en la tienda Animaladas del sector Nayón; mientras que 36,5% lo hizo de forma negativa.

**8. En caso de conocer los servicios que presta la cadena de tiendas de mascotas y peluquerías caninas "ANIMALADAS" ¿cómo valora usted el servicio a domicilio que presta esta entidad al público?**



*Figura 23.* Valoración de los clientes acerca del servicio de ANIMALADAS. Tomado de Encuestas

El 43,8% de los encuestados calificó el servicio de la tienda como excelente, mientras que el 33,6% dijo que era muy bueno, el 5,8% afirmó que el servicio era bueno y solamente el 0,7% se mantuvo indiferente.

### 9. ¿Cuál de estas estrategias de fidelización prefiere?

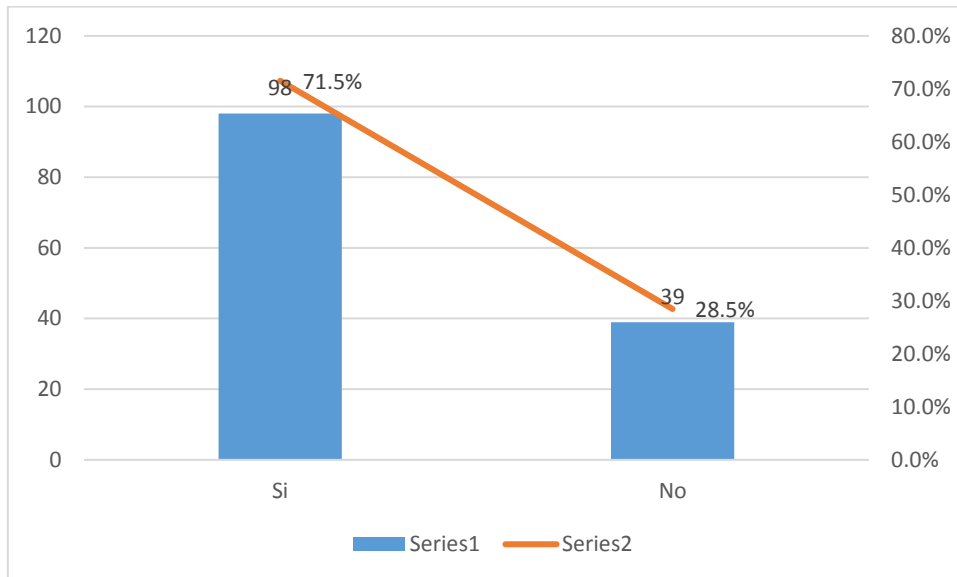


Figura 24. 5% de descuento en productos alimenticios. Tomado de Encuestas

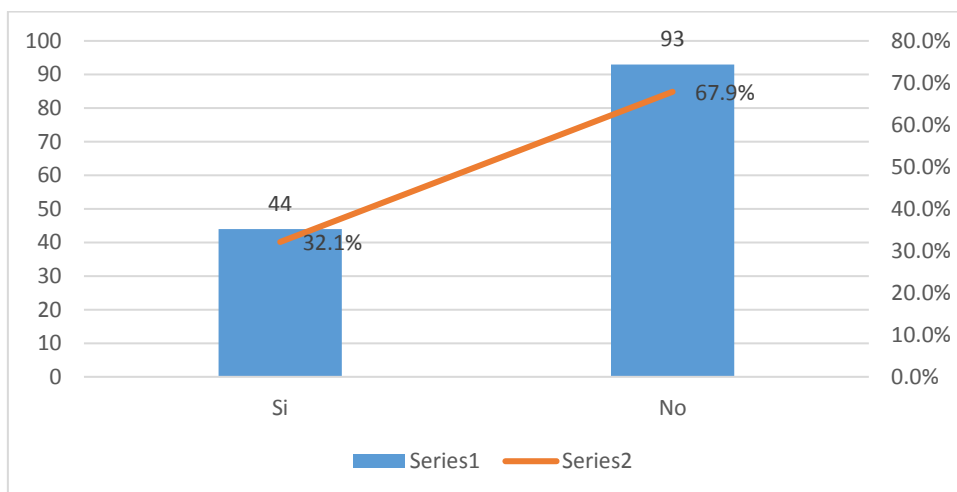
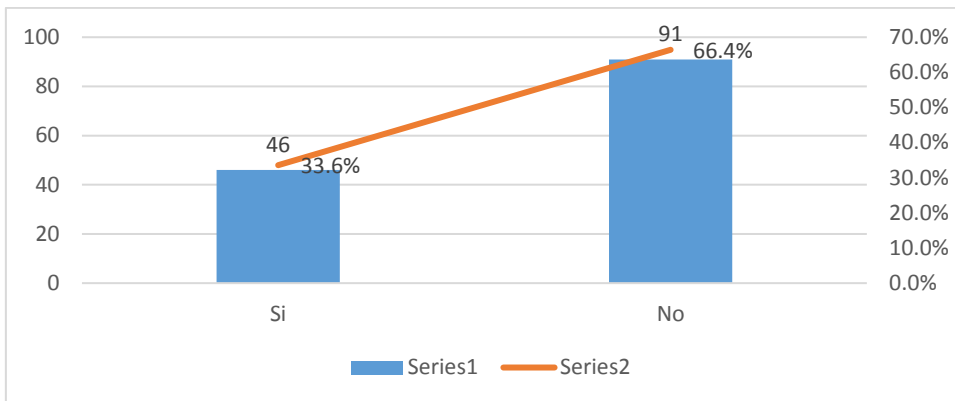
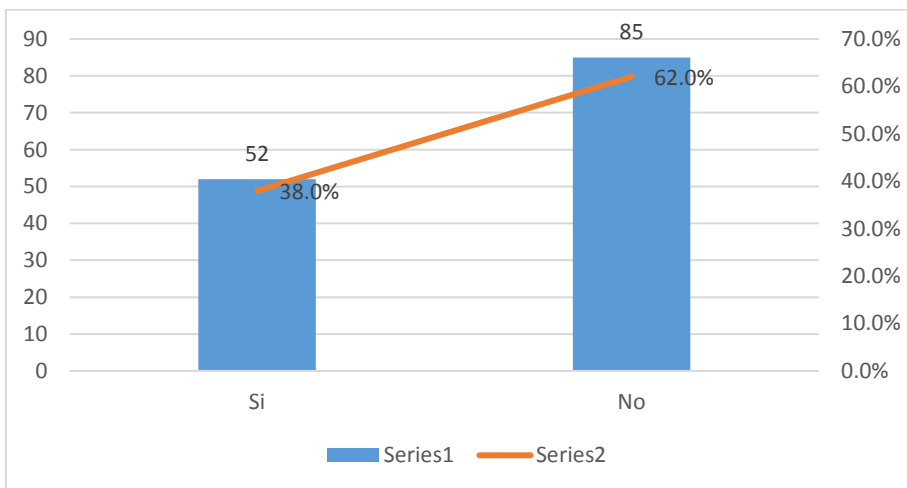


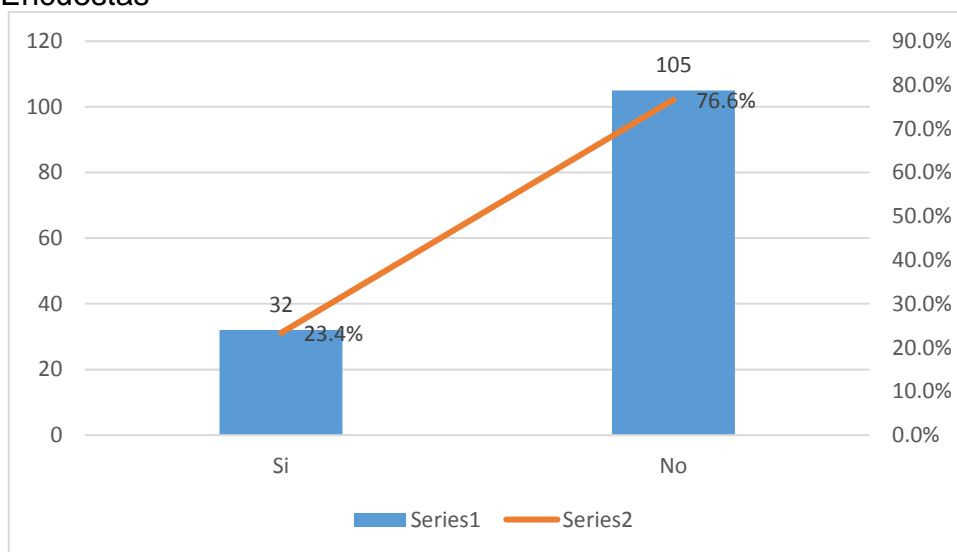
Figura 25. 5% de descuento en servicio de peluquería. Tomado de Encuestas



**Figura 26.** Producto gratis por la compra de alimentos o servicio de peluquería. Tomado de Encuestas



**Figura 27.** Servicio de cortesía por compras mayores a 40 dólares. Tomado de Encuestas



**Figura 28.** Accesorios gratis por el servicio de peluquería. Tomado de Encuestas

Cuando se le presentó a los una lista de recompensas para sus clientes más fieles, los resultados indicaron, que el 71,5% de los participantes veía como positivo el descuento del 5% en los productos alimenticios; en cuanto a un descuento similar en el servicio de peluquería, este únicamente recibió un 32,1% de aprobación; los productos gratis por la compra de alimentos o servicios de peluquería resultó interesante para el 33,6%; el servicio de cortesía por compras superiores a 40 dólares tuvo una acogida del 38%; los accesorios gratis en el servicio de peluquería, tienen una aceptación del 23,4%.

### 10. ¿Qué medios de comunicación prefiere para recibir información sobre los servicios y promociones de animaladas?

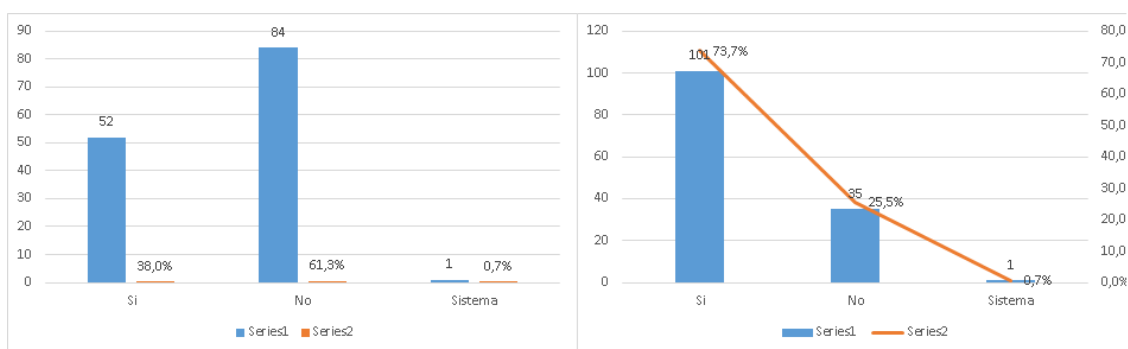


Figura 29. Personas que desean recibir información de las promociones a través de Instagram/WhatsApp. Tomado de Encuestas

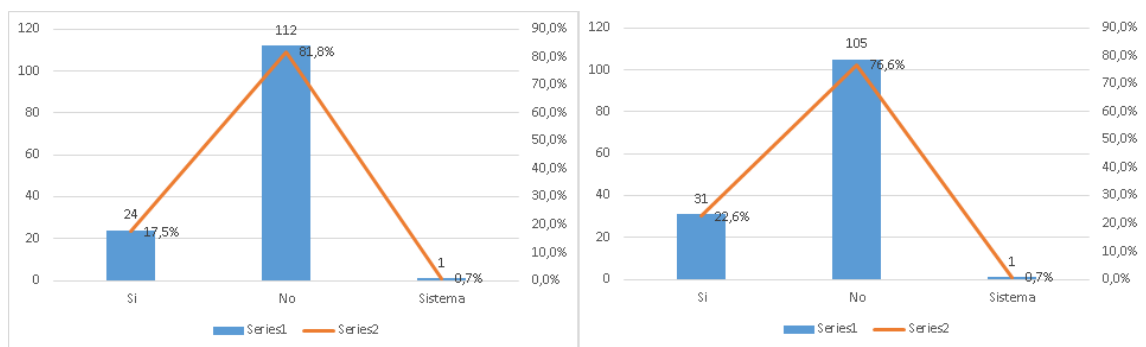


Figura 30. Personas que desean recibir información de las promociones a través de un portal web, folletos. Tomado de Encuestas

El 73,7% indicó que le gustaría recibir información por WhatsApp, por otro lado, el 38,0% afirmó que prefiere la red social Instagram, el 17,5% optó por revisar los servicios a través de una página web, mientras que, el 22,6% eligió el método físico de comunicación de los folletos o volantes.

## **2.6 Mercado y Estrategias**

El presente acápite muestra los aspectos de la identidad corporativa y filosofía organizacional de la cadena de tiendas de animales domésticos conocida como “Animaladas” que tiene en la actualidad. La información primaria fue obtenida de la misma empresa y tiene como finalidad identificar la situación organizacional, estructura legal, ventaja competitiva, entre otros factores que sirvan para la formulación de la propuesta de rediseño mediante la inauguración de una nueva sucursal en la ciudad de Quito, considerando las posibles deficiencias que tiene cada área para incorporar estrategias de mejora.

### **2.6.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y visión** **Filosofía organizacional**

La filosofía del negocio identifica la cultura organizacional de la empresa, es decir los principios y valores empresariales que aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa. Está integrada por tres elementos fundamentales que señalan dónde se dirige la entidad y que es lo sustenta a que la compañía vaya en determinada dirección, estos son: misión, visión y valores (Cipriano & González, 2016).

Bajo tal contexto, la empresa “Animaladas” es una entidad comercial que ejerce sus actividades en la ciudad de Quito, cuya actividad económica se centra en tres áreas fundamentales, mencionadas a continuación, y se desenvuelve en el sector de servicios para animales domésticos.

- **Venta de alimento y accesorios:** consiste en la comercialización de una diversidad de alimentos, accesorios, vitaminas y elementos para la limpieza y cuidado de mascotas.
- **Peluquería canina y felina:** Animaladas ofrece el servicio integral de peluquería canina a precios que varían en función del tamaño de la mascota.
- **Servicio a domicilio:** a partir del consumo de \$25,00 en los servicios y productos que ofrece la entidad objeto de estudio, se realiza el servicio a domicilio de acuerdo a la cobertura y horario sin ningún costo.

## Identidad corporativa

Animaladas tiene presencia en el mercado ecuatoriano con una trayectoria de cinco años, actualmente, la empresa está ubicada en Quito y cuenta con tres sucursales establecidas en el Distrito Metropolitano. Se dedica al cuidado y nutrición para animales de compañía bajo el nombre comercial de “Animaladas”.



Figura 31. Logotipo de la empresa. Tomado de “Animaladas”

La empresa comercializa sus productos y servicios al segmento de mercado: población (hombres o mujeres) que cuenta con mascotas. El proceso de venta se da a través de los locales comerciales; no obstante, también cuenta con un sistema de comercialización *online* mediante las redes sociales de Facebook e Instagram. Además, se ofertan los productos y aceptan recepciones de pedidos a través de llamadas telefónicas y WhatsApp, bajo las cuentas corporativas de “Animaladas Pet Shop” como marca de la empresa.

Sin embargo, se identificó que esta entidad comercial no cuenta con una página web empresarial que le permita expandir su presencia en internet y generar un mayor nivel de posicionamiento frente a la competencia. Razón por la cual, se evidencia una deficiencia en cuanto a la presencia en medios formales que generen credibilidad en el público objetivo para la adquisición de los productos o servicios.

## **Misión y visión**

De acuerdo con Cipriano y González (2016), la misión se comprende como una meta general que define los propósitos, competencias y el lugar de la organización en el mundo. Por su parte, la visión permite determinar la aspiración del negocio en el largo plazo, es decir, lo que compañía pretende llegar a ser mediante el modelo de negocio planteado.

Bajo esta premisa, se identificó que Animaladas, no cuenta con una estructura de misión y visión definidas, razón por la cual, es importante plantear la filosofía organizacional en la propuesta de rediseño como una estrategia de mejora, para de esta manera, facilitar la descripción del negocio en forma integral de acuerdo al eje de negocio que maneja la empresa.

### **2.6.2 Tipo de empresa, estado legal actual; socios participantes.**

La cadena de tiendas para mascotas “Animaladas” es un negocio que actualmente funciona como persona natural, ya que no está constituida como una compañía, de esta manera funciona como empresa unipersonal bajo RUC a nombre del Sr., Francisco Cárdenas, quien representa el administrador general de la entidad. Al respecto, el Servicio de Rentas Internas SRI del Ecuador (2020) define como personas naturales en el marco de los tipos de contribuyentes a aquellos sujetos nacionales o extranjeros que ejecutan actividades económicas lícitas y pueden o no estar obligados a llevar contabilidad.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Quito (2019), en una empresa bajo persona natural, el emprendedor ejerce derechos y contrae obligaciones, asumiendo directa y personalmente la responsabilidad sobre las deudas y compromisos que genera la empresa.

### **2.6.3 Estructura organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa**

A decir de Pulgar-Vidal y Ríos (2017), el diseño organizacional como parte del proceso administrativo es una estructura y un medio importante para la implantación de estrategias, el cual es representado gráficamente mediante el

organigrama y complementado por manuales administrativos, como resultado de su dinámica se manifiesta a través de procesos. Esta fase de gestión administrativa requiere de la identificación de actividades para lograr los objetivos de la empresa, agruparlas en función a la relación y afinidad, asignar un jefe de autoridad y establecer un orden jerárquico para su funcionamiento.

En cuanto a la estructura organizacional, la empresa Animaladas tiene una desventaja desde el eje de gestión empresarial, puesto que no cuenta con un organigrama que identifique la jerarquía y áreas que conforman la entidad. Según la información obtenida existen tres locales que tienen funcionamiento en el Distrito Metropolitano de Quito, en los sectores de la Kennedy, Gualo y Pomasqui (Norte de Quito), en los cuales laboran cuatro personas, un administrador, dos empleados y un peluquero.

En tal sentido, es necesario señalar que para la apertura de una nueva sucursal que permita plantear el rediseño del modelo de negocio, es importante contar con una estructura organizacional, así como la definición de perfiles de cargos que dé a conocer de forma clara las funciones y responsabilidades atribuidas a cada empleado, líneas de comunicación y autoridad que contribuya a la mejora del rendimiento en las áreas que conforman la cadena de tiendas Animaladas, considerando que el funcionamiento de un nuevo local requiere de la contratación de nuevo personal con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente ofreciendo un servicio de calidad.

#### **2.6.4 Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir.**

La empresa objeto de estudio tiene una gran aceptación por parte del público objetivo, puesto que es una de las tiendas especializadas en mascotas que se diferencia por la ventaja competitiva que posee, la cual, se centra en los siguientes puntos:



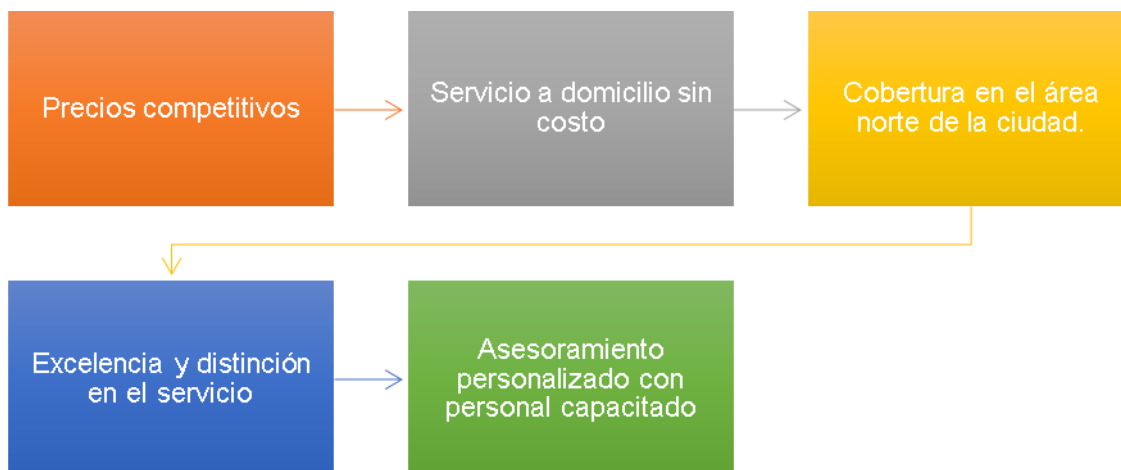


Figura 32. Ventaja competitiva Animaladas.

## 2.7 Conclusiones del capítulo

Una vez desarrollado el segundo capítulo que conforma el presente estudio, se presentan las siguientes conclusiones:

El análisis del macro-entorno, en el cual, se evaluó diversos factores económicos, sociales, políticos, entre otros., muestra un escenario negativo del país con respecto a las variables económicas, como desempleo e inflación, generando inestabilidad económica para los actores e industrias que se desarrollan en el sector de servicios, siendo este el factor más importante que afecta o representa una amenaza para la empresa Animaladas.

Por otra parte, en el análisis del sector se observó que tanto el de comercio como de servicios tienen un peso importante en la economía del país, principalmente dentro del PIB nacional, así como en la generación de empleo lo que representa un aspecto positivo para el entorno de la compañía objeto de estudio. Así mismo, el análisis del tamaño de la industria, siendo está el de cuidado de animales domésticos muestra una tendencia de crecimiento progresiva, ocasionada por la continua dedicación de las personas hacia el cuidado físico y de salud de las mascotas.

Por su parte, el análisis interno permitió evidenciar que la empresa carece de una estructura organizacional sólida, que favorezca la identificación de la misión, visión y cultura filosófica. No obstante, Animaladas tiene una importante

presencia tanto física a través de los tres locales comerciales y virtuales en redes sociales, en donde destaca la ventaja competitiva con respecto al precio y servicio de calidad para los clientes.

## **CAPÍTULO 3: Análisis del sistema funcional del negocio compañía proceso o área actual**

### **3.1 Funcionamiento de las estrategias de mercadeo existentes**

Las estrategias de mercadeo que se manejan en la cadena de tiendas para mascotas se centran en la cobertura para comercializar los productos y servicios de la empresa por medio de los tres locales físicos. Además de mantener y realizar publicidad en redes sociales, como Facebook, Instagram y WhatsApp, siendo el eje de las redes sociales el principal medio de comunicación con el cliente y un importante canal en el que se receptan pedidos, ya sea para el servicio de peluquería o para la comercialización de los alimentos y accesorios de los animales domésticos.

De acuerdo con la información obtenida, esta empresa participa constantemente en ferias y match caninos, eventos de relevancia para Animaladas, puesto que se da a conocer la marca corporativa. Adicionalmente, participan en eventos caninos organizados por los barrios aledaños a los sectores en donde se encuentran ubicadas las sucursales. Por último, una de las estrategias que ha tenido influencia sobre la preferencia de mercado es la entrega a domicilio de los servicios o productos de la empresa sin ningún costo extra.



*Figura 33.* Estrategias de mercado existentes.

### **3.2 Funcionamiento de estrategias de distribución**

La logística es un área que incide significativamente para conseguir que las empresas lleguen al mercado en una posición que les permita satisfacer las necesidades de los compradores. En tal sentido, la evolución del mercado ha llevado a convertir al cliente en el punto más importante de cualquier canal de

distribución o suministro, en donde el servicio al cliente es una actividad clave para determinar las necesidades del consumidor con respecto al servicio logístico, realizando un análisis de los requerimientos del público y de la capacidad de servicio que tiene la organización (Iglesias, 2016).

Por otra parte, las TIC constituyen una herramienta esencial para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación. Además, son un elemento clave para incrementar el rendimiento mediante la agilización de las comunicaciones, respaldando el trabajo en equipo, formalizando las existencias, realizando análisis financieros y promocionando los productos y servicios en el mercado (Morales, Calderon, Moyano, & Merino, 2018).

Las nuevas tecnologías ejercen una influencia revolucionaria para la solución de los problemas prácticos de distribución. Bajo tal contexto, se identificó que en la empresa Animaladas se maneja un canal de distribución directo, es decir, desde la entidad ofreciendo el producto o servicio directamente al cliente sin intermediarios, haciendo uso de herramientas TIC como Facebook, Instagram, WhatsApp y telefonía móvil. Los pedidos se realizan en cualquier medio físico o virtual que disponga la entidad y el principal canal de suministro es el servicio a domicilio.

Al respecto, una vez conocida la estrategia de distribución que maneja Animaladas, se identificó que se debe realizar una mejora con respecto al servicio al cliente, implementando nuevos medios para solicitar pedidos, los cuales deberían fortalecer la presencia en internet, considerando que se trata de una tecnología digital en constante evolución que facilita la disponibilidad de información a los clientes.

### **3.3 Estrategias de precios**

De acuerdo con Antosz y Morales (2016) existe una variedad de estrategias sobre el precio de un determinado bien o servicio, entre ellas destaca la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación. La primera implica tener el costo más bajo a través de una mayor eficiencia en la producción, distribución, tecnología, etc., mientras que la segunda consiste en buscar ventajas mediante

la unicidad del producto para justificar el precio superior, la diferenciación se sustenta en la marca, calidad, diseño de producto, atención al cliente, eficiencia en la entrega y servicios adicionales.

Bajo este contexto, la empresa analizada en el presente estudio evidencia tener una estrategia basada tanto en liderazgo en costos como en diferenciación, pues se manejan con precios inferiores a la competencia, además de ofrecer constantemente promociones de descuento, obsequios para las mascotas, productos gratis, diversidad en medios de pago. El principal factor diferenciador es el servicio a domicilio sin un precio adicional.

Considerando el tema de estrategia de precios, la siguiente tabla presenta un resumen con algunos de los productos que tienen una alta rotación en ventas, clasificados de acuerdo a la familia del bien y el costo más económico y alto que dispone. Como se puede observar, existen productos como los accesorios para mascotas con un precio de venta al público desde \$1,10 hasta \$45,00, accesorios para acuarios desde \$0,16, productos de aseo desde \$0,25. No obstante, es necesario considerar que cada costo depende de la marca del producto.

Tabla 5.

*Especificación de precios*

<b>FAMILIA</b>	<b>SUB FAMILIA</b>	<b>COSTO</b>	<b>PDV</b>	<b>Valor</b>
ACCESORIOS	COLLAR	0,73	1,10	Mínimo
ACCESORIOS	ARENERA	30,00	45,00	Máximo
ACUARIO	ACCESORIO	0,16	0,25	Mínimo
ACUARIO	ACUARIO	310,00	450,00	Máximo
ASEO	PLUMÓN	0,25	0,50	Mínimo
ASEO	ARENA	20,96	27,00	Máximo
CUIDADO	CEPILLO	1,40	2,50	Mínimo
CUIDADO	SUPLEMENTO	15,10	18,00	Máximo
JUGUETES	JUGUETE	1,56	2,50	Mínimo
JUGUETES	JUGUETE	34,98	45,00	Máximo
MEDICINAS	POMADA	3,00	3,75	Mínimo
MEDICINAS	SHAMPOO	10,29	13,50	Máximo
NUTRICIÓN	BALANCEADO	0,29	0,35	Mínimo
NUTRICIÓN	BALANCEADO	100,06	130,00	Máximo

Tomado de Animaladas

### **3.4 Estrategias de promoción y comunicación**

Quiroga, Murcia y Ramírez (2016), sostienen que la segmentación de mercado y la personalización de los precios conducen a cambios empresariales como la necesidad de una fuerte infraestructura tecnológica, incorporación de habilidades gerenciales y de capital humano, especialización en el área de marketing electrónico, acciones que conducen a una dinámica innovadora de fidelización de los clientes, haciendo uso de bases de datos y marketing relacional.

Bajo este enfoque, los esfuerzos de Animaladas por fidelizar al cliente y captar mayor mercado, estando al frente de la competencia se centra en la aplicación de diversas estrategias de promoción durante todo el año, tomando en cuenta hitos relevantes como San Valentín, Día de la mascota, Día del niño, Navidad, etc., tal como se muestra a continuación.



Figura 34. Estrategias de precio.

### 3.5 Funcionamiento de la estrategia operativa

De acuerdo con Carro y González (2012), la estrategia empresarial es el eje central del futuro de cualquier organización, dentro de ella, la estrategia de operaciones es el factor determinante en los resultados de las empresas y la clave de éxito en la gestión. Refleja una clara comprensión de las metas a largo plazo y los esfuerzos interfuncionales entre Marketing y Operaciones para capturar las necesidades del mercado y trasladarlas a las capacidades deseadas o prioridades competitivas, estas son:

- Servicio de calidad
- Entrega sin demoras
- Calidad del desempeño
- Rápido servicio de entrega
- Flexibilidad en el portafolio de productos
- Servicio post venta
- Precio
- Diversidad en la línea de productos
- Amplio canal de distribución
- Flexibilidad de volumen

A partir de esta premisa, es necesario resaltar que Animaladas es una empresa que se dedica a la venta de alimentos y accesorios, en la cual intervienen procesos de recepción de mercadería. La segunda actividad es el servicio de peluquería que requiere de las instalaciones y recursos necesarios para garantizar una atención de calidad.

### **3.5.1 Descripción del proceso**

El proceso logístico de abastecimiento de la empresa le permite mantener niveles de stock adecuados en cuanto a los productos alimenticios y accesorios para los animales domésticos. Para el proceso de comercialización cuentan con el siguiente proceso. En primer lugar, se realiza una planificación de insumos mediante el levantamiento de inventarios, aplicando el método FIFO para ayudar a tener una mejor gestión de calidad en el manejo de mercancías presentes en el almacén.

Posteriormente, tras el pedido de mercadería faltante a los proveedores de la empresa se efectúa un control minucioso de los productos cuidando la impecabilidad de los empaques, la inocuidad de los alimentos y las fechas de caducidad con el propósito de garantizar la calidad de los mismos. Finalmente, se realiza el pago y factura correspondientes.

Para el proceso de comercialización y venta, se parte de la definición de estrategias y promociones en los productos, haciendo uso del diseño de material



multimedia (imágenes, videos) en redes sociales y contenido informativo que capte la atención del público, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6.

*Publicación de material multimedia para la venta de productos*



Una vez realizado este proceso, se reciben pedidos en cualquier medio dando a conocer los medios de pago disponibles, se concreta la venta y la forma de entrega del producto, ya sea servicio a domicilio o mediante las sucursales de Animaladas, finalmente se emite la factura y cobro correspondiente. Similar procedimiento se realiza para el servicio de peluquería, puesto que se inicia con la oferta en redes sociales, se realiza la cita y se procede con el ingreso de la mascota, preparación de materiales, baño, limpieza, secado y cepillado, corte, lociones anti-parásito y salidas del animal doméstico. Se emite la factura y el cobro respectivo.

Este procedimiento es realizado por personal calificado y con las certificaciones requeridas para desempeñar la actividad mencionada, la empresa busca garantizar un proceso seguro durante la recepción, estadía y entrega de los animales domésticos. Para ello, cuentan con instalaciones idóneas y seguras como mesas y jaulas de acero inoxidable, bañeras en cerámica con agua temperada, artículos de aseo de calidad mantenidos en condiciones higiénicas. Frente a la descripción manifestada en párrafos anteriores, cabe mencionar que la empresa no cuenta con ningún tipo de flujograma de operaciones que le permita identificar de forma secuencial el procedimiento para las áreas de ventas y servicio de peluquería. No obstante, con base a la información proporcionada se estructuró tres diagramas en donde se aprecia gráficamente el proceso que maneja Animaladas, mismo que sirve para identificar las fases que requieren de mejora.

- **Proceso de abastecimiento de alimentos y accesorios**

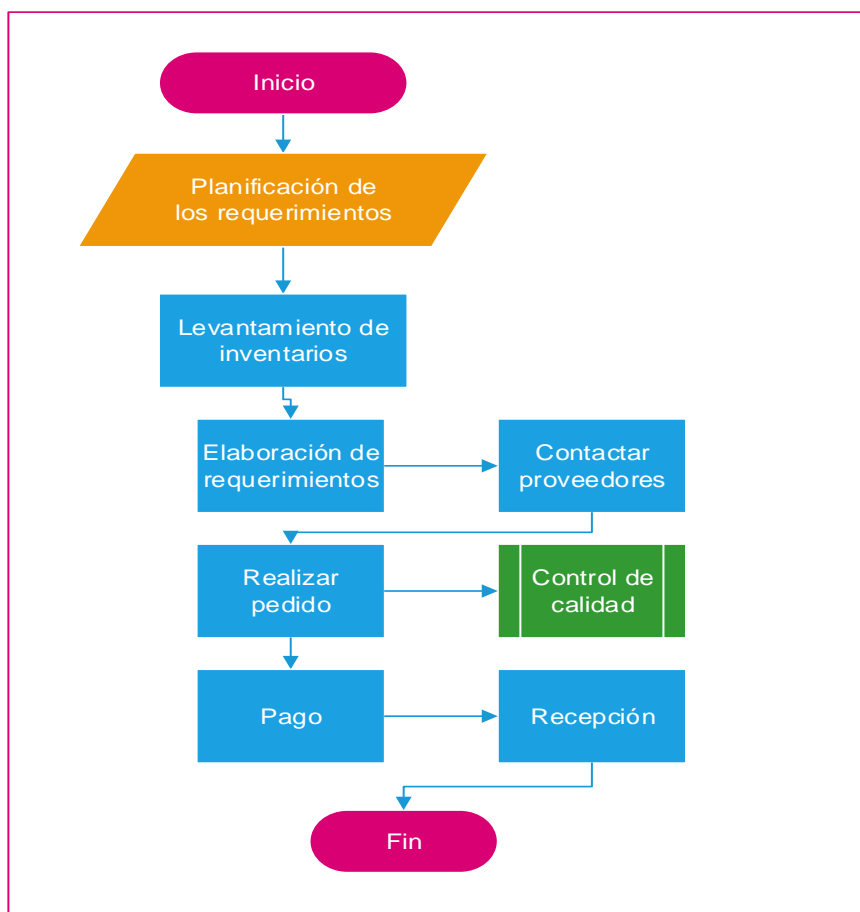


Figura 35. Proceso de abastecimiento.

- **Proceso de abastecimiento de alimentos y accesorios**

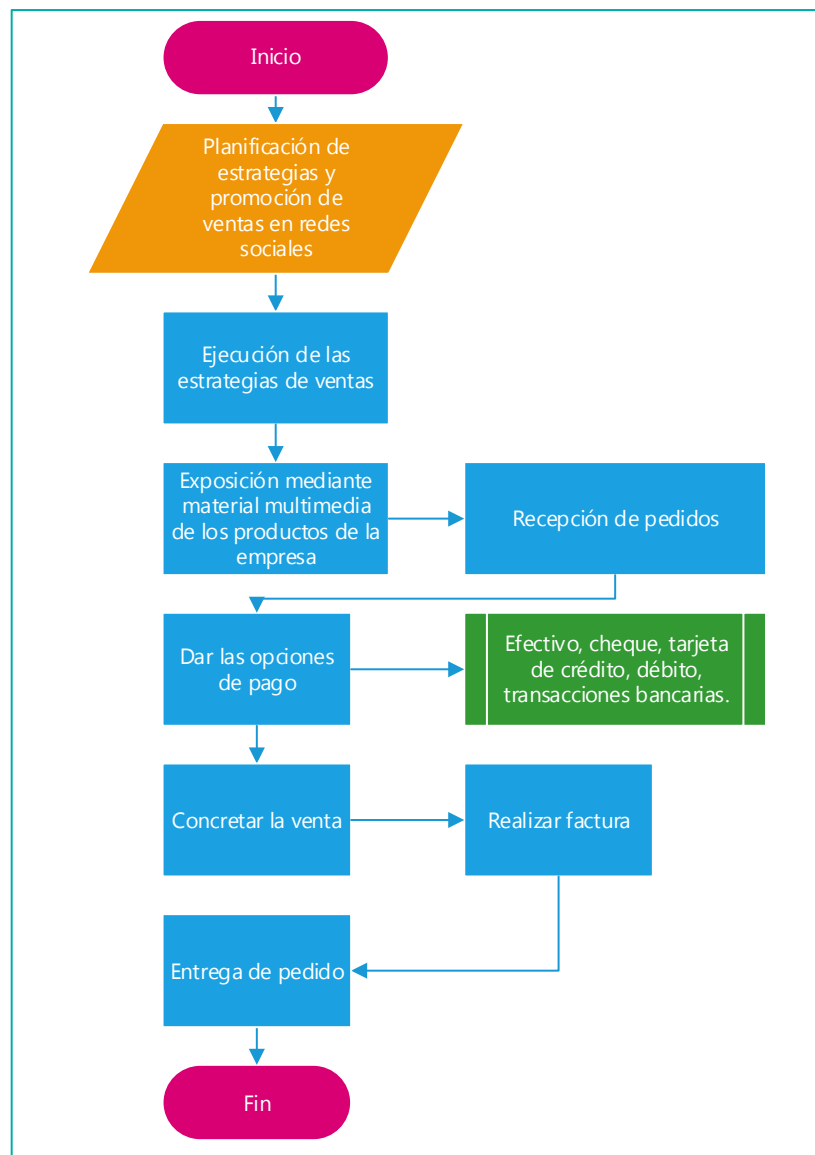
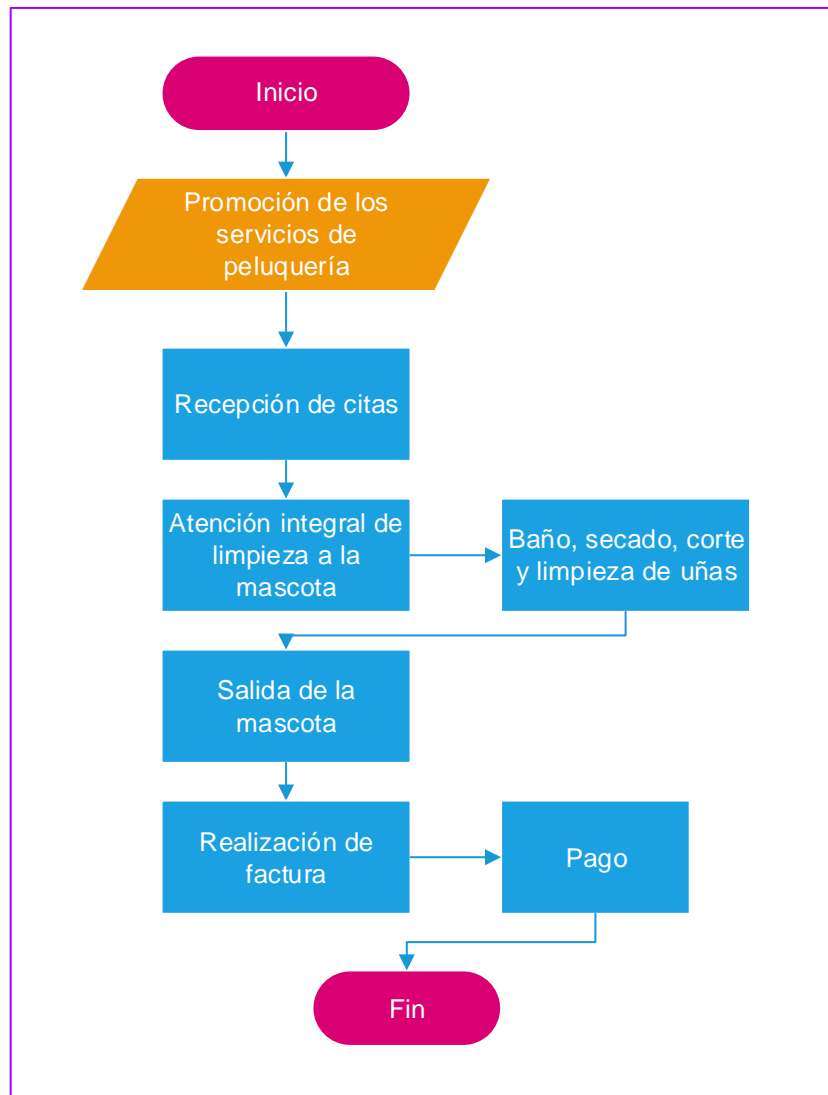


Figura 36. Proceso de comercialización.

- **Proceso servicio de peluquería**



*Figura 37.* Proceso descriptivo del servicio de peluquería.

De acuerdo con los flujogramas que muestran el proceso general para cada actividad que representan el giro de negocio de Animaladas, se identificó que dichas etapas y procedimientos requieren ser mejorados, detallando claramente cada fase. Se observó que el servicio de peluquería es uno de los más deficientes, puesto que no se define actividades como el diagnóstico inicial de la mascota para ser intervenida según las necesidades que el animal doméstico requiera, aspecto que le permitiría generar valor agregado a la empresa frente al cliente.

### 3.5.2 Capacidad instalada

Hace referencia a la disponibilidad de infraestructura necesaria para crear determinados bienes o servicios, en donde, la magnitud es una función directa de la cantidad de producción a suministrar. El uso de la capacidad instalada depende de la ocupación de los medios para generar el bien o servicio, puesto que constituye el máximo nivel que los trabajadores con los recursos y equipos disponibles pueden realizar de forma permanente (Mejía, 2013).

Con respecto al servicio de limpieza y peluquería, la empresa Animaladas cuenta, con una capacidad instalada para atender a 150 mascotas al mes, sin embargo, en la actualidad la capacidad real muestra que mensualmente se realizan 80 servicios de peluquería, lo que evidencia una eficacia del 53,3%, tal como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 7.

#### *Capacidad instalada Animaladas*

Tiempo trabajo	# Trabajadores	Tiempo promedio de atención por mascota	Mascotas atendidas/día	Mascotas atendidas/semana	Mascotas atendidas/mes
8 horas	1	1 hora	8	38	150

Tabla 8.

#### *Capacidad real Animaladas*

Tiempo trabajo	# Trabajadores	Tiempo promedio de atención por mascota	Mascotas atendidas/día	Mascotas atendidas/semana	Mascotas atendidas/mes
8 horas	1	1	4	20	80

Por otra parte, en el área de inventarios en mercaderías como alimentos y accesorios para las mascotas se cuenta con \$8.000,00 mensuales por cada sucursal de Animaladas.

### 3.6 Situación financiera actual

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación económica y financiera de una empresa. Esta es una herramienta importante para una gestión financiera eficiente, la cual permite medir el desempeño económico a lo largo de un periodo de tiempo determinado mediante la aplicación de técnicas e indicadores de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad que facilitan la toma de decisiones gerenciales de la actividad empresarial (García, 2014).

En este sentido, el Estado de Resultados es uno de los principales reportes económicos, el cual permite identificar la estructura de ingresos y costos en cuanto a la utilidad que genera. La siguiente tabla expone de forma detallada las operaciones económicas proyectadas de la empresa Animaladas.

Tabla 9.

#### *Estado de Resultados Animaladas*

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Ventas	97.322.40	102.188.52	107.297.95	112.662.84	118.295.99
Costo de venta	71.379.12	74.948.08	78.695.48	82.630.25	86.761.77
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>25.943.28</b>	<b>27.240.44</b>	<b>28.602.47</b>	<b>30.032.59</b>	<b>31.534.22</b>
Gastos sueldos	12.840.70	14.139.01	14.562.61	15.000.42	15.450.62
Gastos generales	9.228.00	9.247.64	9.269.68	9.294.42	9.322.21
Gastos de depreciación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad antes de intereses, impuestos y participación</b>	<b>3.874.58</b>	<b>3.853.80</b>	<b>4.770.18</b>	<b>5.737.75</b>	<b>6.761.39</b>
Gastos de intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	<b>3.874.58</b>	<b>3.853.80</b>	<b>4.770.18</b>	<b>5.737.75</b>	<b>6.761.39</b>
12% IVA	3.022.23	3.173.34	3.332.01	3.498.61	3.673.54
15% Participación trabajadores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>852.36</b>	<b>680.46</b>	<b>1.438.17</b>	<b>2.239.14</b>	<b>3.087.85</b>
Impuesto a la renta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>852.36</b>	<b>680.46</b>	<b>1.438.17</b>	<b>2.239.14</b>	<b>3.087.85</b>

Margen Bruto	26.66%	26.66%	26.66%	26.66%	26.66%
Margen Operacional	3.98%	3.77%	4.45%	5.09%	5.72%
Margen Neto	0.88%	0.67%	1.34%	1.99%	2.61%

Tasa de impuestos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Tasa de inflación	0.19%	0.21%	0.24%	0.27%	0.30%

Según los datos expuestos en la tabla anterior, se observa el desempeño de las operaciones efectuadas por la empresa desde el año 1 hasta el año 5, la relación entre ingresos y costos directos muestra un beneficio bruto del 26,66%, una vez cubiertos todos los gastos administrativos, operacionales y financieros la entidad generó un margen neto del 0,88% en el primer año de actividad económica, la cual para el quinto año se incrementa de manera significativa al 2,61%.

Tabla 10.

*Flujo de caja Animaladas*

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>23.241.20</b>	<b>18.968.86</b>	<b>19.787.20</b>	<b>5.239.14</b>	<b>8.087.85</b>
Utilidad Neta	852.36	680.46	1.438.17	2.239.14	3.087.85
+ Depreciación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Δ CxC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Δ CxP Proveedores	22.388.84	18.288.40	18.349.03	3.000.00	5.000.00
+ Δ Sueldos por pagar					
+ Δ Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
- Adquisición de equipos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Adquisición de intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Pago de dividendos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Δ Capital	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Incremento neto en efectivo	10.000.00	(9.147.64)	680.46	1.438.17	2.239.14
Efectivo principios del periodo	0.00	10.000.00	852.36	1.532.81	2.970.99
<b>Efectivo final del periodo</b>	<b>10.000.00</b>	<b>852.36</b>	<b>1.532.81</b>	<b>2.970.99</b>	<b>5.210.13</b>

FLUJOS DE EFECTIVO LIBRE						
ITEM / AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(10.000.00)	3.874.58	3.853.80	4.770.18	5.737.75	6.761.39
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(10.000.00)	3.874.58	3.853.80	4.770.18	5.737.75	6.761.39

TASAS DE DESCUENTO	
<b>CAPM</b>	16.03%

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
<b>VAN</b>	\$ 5.635.65
<b>IR</b>	1.56
<b>TIR</b>	36%

El flujo de caja muestra la liquidez de la empresa, este constituye la información importante para identificar las condiciones de compra de mercadería ya sea al contado o a crédito. Además, la liquidez de la empresa permite identificar si puede cubrir los pasivos o deudas externas a la fecha de vencimiento. Los indicadores derivados del flujo de caja como el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) muestran que la situación actual de la empresa es favorable, puesto que el VAN (mayor a cero) es de \$5.635,65 y la TIR es del 36% que por ser superior al costo de capital del 16,03% evidencia la rentabilidad para los inversionistas.

### 3.7 Análisis FODA

A continuación, se muestra detalladamente cada variable que incurren en el entorno para plantear el rediseño y mejora de la cadena de tiendas Animaladas mediante la apertura de una nueva sucursal para la venta de productos y servicios de peluquería para mascotas. En este sentido, se identifica los elementos que aquejan al nivel externo es decir las amenazas y oportunidades y los internos las debilidades y amenazas.



Tabla 11.

## Diagnóstico FODA

<b>Análisis FODA</b>		<b>Proyecto:</b> Rediseño y mejora integral del modelo de negocio de la cadena de tiendas de mascotas y peluquerías "Animaladas".	
		Aspectos negativos	Aspectos positivos
Factores internos	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>	
	<p>Falta de infraestructura filosófica: misión, visión, objetivos, valores.</p> <p>No se cuenta con página web corporativa.</p> <p>No se cuenta con un registro de la marca.</p> <p>Falta de una estructura organizacional departamental: organigrama, manual de funciones, diagramas de proceso.</p> <p>Ausencia de estrategias post-venta.</p> <p>No se cuenta con bases de datos de clientes que permita establecer estrategias de marketing relacional.</p> <p>Falta de capacitación a los empleados en los ejes tecnológicos, ventas y operaciones.</p> <p>Dependencia de proveedores</p>	<p>Aceptación para la apertura de una nueva sucursal.</p> <p>Poder de negociación de la empresa con los proveedores de alimentos para mascotas (bajo poder)</p> <p>Amplia cobertura de mercado mediante las sucursales de la empresa.</p> <p>Experiencia y conocimiento del modelo de negocio, ya que la empresa tiene cinco años en el mercado.</p> <p>Presencia en redes sociales</p> <p>Atención al público y toma de pedidos en medios físicos y digitales.</p> <p>Servicio a domicilio sin costos adicional.</p> <p>Constantes promociones y descuentos en productos y servicios.</p> <p>Control de Inventario, para no generar excedentes cuando este se encuentre en stock.</p>	
Factores externos	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>	
	<p>Fuerte rivalidad de la competencia</p> <p>Alto costo de capital financiero</p> <p>Amenaza de nuevos competidores</p> <p>Escenario económico del país desfavorable con respecto a la inflación y desempleo.</p> <p>Costos altos de inversión en plataformas tecnológicas.</p> <p>Cumplimiento de regulaciones gubernamentales para la apertura de la nueva sucursal: permisos de funcionamiento y sanitarios.</p>	<p>Altas barreras de entrada para nuevos competidores.</p> <p>Tendencia y preocupación hacia el cuidado de mascotas.</p> <p>Mercado de mascotas en crecimiento.</p> <p>Aceptación por parte del público objetivo hacia la apertura de la nueva sucursal.</p> <p>Facilidad de acceso a nuevas tecnologías de la información.</p> <p>Ferias y exposiciones de mascotas.</p> <p>Posicionamiento de mercado establecido.</p>	

De acuerdo con el análisis FODA para Animaladas, se observa que la entidad tiene un fuerte establecimiento de fortalezas, no obstante, en cuanto al diagnóstico interno, las debilidades afectan al rendimiento de la empresa, razón por la cual, se debe establecer los mecanismos adecuados que permitan reducir y mitigar los puntos débiles. De igual manera, los factores externos en el caso de las oportunidades inciden positivamente para la mejora de la empresa, no obstante, existen amenazas potenciales que afectarían la apertura del nuevo local para mascotas, principalmente por la rivalidad de competidores.

### 3.8 Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto

En la siguiente tabla se presentan las líneas estratégicas que se pretende establecer en la propuesta de mejora y rediseño, las mismas se encuentran fundamentadas en los puntos fuertes y débiles diagnosticados en la matriz FODA.

Tabla 12.

*Planteamiento de estrategias generales.*

DAFO CRUZADO		Proyecto: Rediseño y mejora integral del modelo de negocio de la cadena de tiendas de mascotas y peluquerías "Animaladas".	
		Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<b>Estrategias ofensivas</b> (Fortaleza + Oportunidad) Apertura de una nueva sucursal que disponga de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Ampliar el servicio de peluquería de mascotas en el cual se realice un diagnóstico completo del animal doméstico. Ofrecer música y snacks durante el proceso y estadía en las instalaciones sin costos adicionales. Infraestructura tecnológica: página web	<b>Fortalezas</b> (Debilidad + Oportunidad) Estructura de la filosofía organizacional: misión, visión, objetivos, valores. Estructura de diagramas operacionales. Instalación de un sistema de facturación y control de inventarios que permita dar seguimiento al móvil de ventas.	
	<b>Amenazas</b> (Fortaleza + Amenaza)	<b>Oportunidades</b> (Debilidad + Amenaza)	

	Diseño de estrategias de fidelización de cliente mediante servicio postventa y recompensa a los clientes más frecuentes.	Creación de una base de datos de clientes y sus mascotas que permita poner en práctica acciones de marketing relacional.
--	--	--

### 3.9 Conclusiones del capítulo

El desarrollo del tercer acápite que integra la presente investigación describe el análisis del sistema funcional del modelo de negocio de la cadena de tiendas para mascotas “Animaladas” que mantiene en la actualidad. En tal virtud, de acuerdo con el funcionamiento de las estrategias que emplea la empresa se identificó varias oportunidades de mejora y ajuste, las cuales se detallan a continuación. Las principales estrategias de mercadeo de Animaladas versan en promocionar los productos y servicios mediante las principales redes sociales ofreciendo descuentos y precios especiales a los seguidores de la empresa. Por lo tanto, también constituye el principal medio de comunicación con los clientes, puesto que receptan pedidos a través de Facebook, Instagram, WhatsApp y telefonía móvil. No obstante, esta entidad no cuenta con una página web institucional que le permita generar credibilidad en el segmento de mercado al cual está enfocada.

En el área de logística, una de las fortalezas identificadas es la entrega a domicilio de los productos que ofrece la empresa sin ningún recargo adicional a la tarifa. La empresa maneja una estrategia de liderazgo en costos, debido a las constantes promociones y descuentos que ofrece, aspecto que le permite ubicarse como una de las tiendas de mayor preferencia del público frente a la competencia. Sin embargo, de acuerdo con la literatura analizada la generación de valor agregado no solo depende del precio, sino de otros factores como la diferenciación en la marca, calidad, diseño de producto, atención al cliente, eficiencia de entrega de pedidos, etc.

Por otra parte, una notable deficiencia y debilidad interna diagnosticada se da con respecto a la estrategia operativa, puesto que ANIMALADAS al carecer de una estructura organizacional, no cuenta con diagramas de procesos y actividades definidas. Los procedimientos que realiza el personal son llevados a

cabo de manera empírica, factor que podría incidir sobre la falta de eficacia en la capacidad instalada de la empresa, la cual es utilizada en el 53,3%. Finalmente, la situación financiera actual demostró tener una posición que genera rentabilidad para Animaladas a través de las utilidades netas e indicadores económicos VAN y TIR.

## CAPÍTULO 4: Propuesta de mejora

### 4.1 Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta

La presente propuesta de mejora tiene como finalidad plantear el rediseño y mejora integral del modelo de negocio de la cadena de tiendas de mascotas y peluquerías caninas “Animaladas” en la provincia de Pichincha, con el fin incrementar los ingresos optimizando los recursos y la capacidad instalada, la diversificación de productos y servicios, la iniciación del posicionamiento de marca, captación, retención y la fidelización de clientes.

En tal virtud, los supuestos considerados para la elaboración de la propuesta de mejora de la empresa objeto de estudio se fundamentan en las deficiencias y debilidades que tiene Animaladas con respecto a la filosofía empresarial, la estructura orgánica y las estrategias de mercado, distribución, promoción, entre otras.

### 4.2 Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta

- Establecer un plan de marketing que permita posicionar la oferta de productos y servicios enfatizando en la atención a domicilio y el servicio de comercio *online*.
- Iniciar la creación de una base de datos tanto de clientes como de sus mascotas para segmentar, captar y fidelizar clientes a corto, mediano y largo plazo a través de la ejecución de un CRM.
- Optimizar los procesos y recursos actuales mediante la implementación de un sistema de facturación, seguimiento de procesos y control de inventarios que permitan obtener conocimiento del alcance y desempeño del negocio, mayor organización y rentabilidad.
- Incrementar los ingresos por ventas de la cadena de tiendas de mascotas y peluquerías “Animaladas” que permita generar un 25% en margen bruto.

### **4.3 Diseño y desarrollo de la mejora**

Con base a los objetivos planteados anteriormente se diseñó la propuesta de mejora considerando cuatro ejes fundamentales: implementación de la filosofía empresarial, perfil de los productos y servicios, diseño de la estructura organizacional y plan estratégico, los cuales son presentados a continuación.

#### **4.3.1 Propuesta de la filosofía de la empresa.**

- **Misión**

Brindar un servicio de atención integral en el cuidado de animales domésticos ofreciendo una gran variedad de productos y servicios de calidad que aseguren el bienestar de las mascotas, satisfaciendo las necesidades de los clientes mediante la amplia cobertura y atención a domicilio que dispone la cadena de tiendas “Animaladas” en la ciudad de Quito.

- **Visión**

Ser una empresa reconocida en el cuidado, atención y comercialización de productos para animales domésticos, ofreciendo un servicio de peluquería y estética para mascotas a nivel nacional.

- **Cultura corporativa**

Animaladas se sustenta en un conjunto de principios éticos para la comercialización de alimentos, accesorios y atención estética para mascotas, estos son: trabajo en equipo, responsabilidad en la atención a las mascotas, respeto hacia el cliente como a los animales domésticos, transparencia con la información y las promociones presentadas por la empresa.

#### **4.3.2 Perfil de los productos y servicios.**

La apertura de la nueva sucursal para la cadena de tiendas “Animaladas” estará enfocada en la venta de los alimentos y accesorios para mascotas, fortaleciendo el servicio de peluquería, razón por la cual se propone ampliar la especificación con respecto al perfil de los productos que ofrece la entidad, tal como se muestra a continuación.

Con respecto a los productos para mascotas, la empresa los clasifica de acuerdo a la siguiente familia: accesorios, acuario, aseo, cuidado, juguetes, medicinas, ropa, salud y snacks. Al respecto, para una mejor clasificación de los mismos se propone agruparlos en seis unidades expuestas en la siguiente figura.



Figura 38. Familia de productos “Animaladas”

Tabla 13.

Portafolio de productos

Familia	Productos
<b>Nutrición</b>	Alpiste Alimento para perros Alimento para gatos
<b>Accesorios, ropa y juguetes</b>	Accesorios: areneros, bebederos, bolsos de transporte, camas, bozales, cobijas, colchonetas, collares, comederos, correas, pecheras, platos, entre otros. Juguetes y ropa: juguetes, chalecos, sacos.
<b>Acuarios y estanques</b>	Accesorios de acuario, calentador de agua, divisor de aire, filtros, bombas de agua, mangueras, peceras, etc.
<b>Aseo</b>	Antiorines, espumas para baño, shampoo, brillo gel dental, dispensador para fundas, funda para desechos, arena para gatos, jabones, antipulgas, hipoalergénicos, perfumes, etc.
<b>Medicina y salud</b>	Vitaminas, calcio, entre otros.
<b>Cuidado</b>	Cepillos, corta uñas, guantes, peinillas, entre otros.

▪ **Portafolio de servicios “Animaladas”**

La empresa ofrece siete tipos de servicios de estética: peluquería más baño perro grande, mediano y pequeño, baño perro grande, mediano y pequeño; y peluquería más baño para gatos. Bajo tal contexto, se pretende mejorar el portafolio de atención a animales domésticos tal como se muestra seguidamente:

Tabla 14.

*Servicio de peluquería y estética para perros*

<b>Peluquería + baño perro grande</b>	<b>Peluquería + baño perro mediano</b>	<b>Peluquería + baño perro pequeño</b>
Precio: \$30,00	Precio: \$17,00	Precio: \$15,00
<b>Incluye:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Preparación:</b> diagnóstico del estado general de la mascota, control y eliminación de parásitos.</li> <li>✓ <b>Baño:</b> aseo y aplicación de lociones anti-parásitos.</li> <li>✓ <b>Limpieza de oídos:</b> aseo del área de las orejas y eliminación de peo en el canal auditivo.</li> <li>✓ <b>Limpieza de genitales:</b> rasurar la zona de los genitales, puesto que es una parte que más se ensucia el animal doméstico.</li> <li>✓ <b>Pedicura:</b> corte y limpieza de uñas.</li> <li>✓ <b>Limpieza de ojos:</b> eliminación de lagañas y pelo sobrante en la zona.</li> <li>✓ <b>Peluquería:</b> incluye todos los arreglos y cortes de pelo para mejorar la estética según la raza.</li> </ul>		



Tabla 15.

*Servicio de aseo y limpieza para perros*

Baño perro grande	Baño perro mediano	Baño perro pequeño
Precio: \$30,00	Precio: \$15,00	Precio: \$12,00
<b>Incluye:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Preparación:</b> diagnóstico del estado general de la mascota, control y eliminación de parásitos.</li> <li>✓ <b>Baño:</b> aseo y aplicación de lociones anti-parásitos.</li> <li>✓ <b>Limpieza de oídos:</b> aseo del área de las orejas y eliminación de pelo en el canal auditivo.</li> <li>✓ <b>Limpieza de genitales:</b> rasurar la zona de los genitales, puesto que es una parte que más se ensucia el animal doméstico.</li> <li>✓ <b>Pedicura:</b> corte y limpieza de uñas.</li> <li>✓ <b>Limpieza de ojos:</b> eliminación de lagañas y pelo sobrante en la zona.</li> </ul>		

Tabla 16.

*Servicio de peluquería y estética para gatos*

Peluquería + baño gato
Precio: \$15,00
<b>Incluye:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Preparación:</b> diagnóstico del estado general de la mascota, control y eliminación de parásitos.</li> <li>✓ <b>Baño:</b> aseo y aplicación de lociones anti-parásitos.</li> <li>✓ <b>Limpieza de oídos:</b> aseo del área de las orejas y eliminación de pelo en el canal auditivo.</li> <li>✓ <b>Limpieza de genitales:</b> rasurar la zona de los genitales, puesto que es una parte que más se ensucia el animal doméstico.</li> <li>✓ <b>Pedicura:</b> corte y limpieza de uñas.</li> <li>✓ <b>Limpieza de ojos:</b> eliminación de lagañas y pelo sobrante en la zona.</li> <li>✓ <b>Peluquería:</b> incluye todos los arreglos y cortes de pelo para mejorar la estética según la raza.</li> </ul>

## Servicios adicionales

- ✓ **Transporte de mascotas puerta a puerta:** consiste en retirar a la mascota desde su hogar hasta las instalaciones del local para la atención de los servicios de peluquería y estética. Posteriormente, llevar al animal doméstico de vuelta a su vivienda.
- ✓ **Servicio a domicilio:** refiere a la entrega de productos (alimentos o accesorios) en el domicilio del cliente. Además, se ofrece el servicio de peluquería y estética en la residencia sin ningún costo adicional.

### 4.3.3 Estructura organizacional.

El factor humano para Animaladas ejerce un papel fundamental dentro del giro de negocio y la prestación de servicios de la empresa que se requiere para cumplir los objetivos de la entidad. Para cumplir con los resultados deseados es necesario que el equipo de trabajo se comprometa de acuerdo con las competencias de cada puesto. En virtud de lo señalado anteriormente, es relevante elaborar un organigrama que identifique con claridad la relación laboral según el nivel de subordinación.

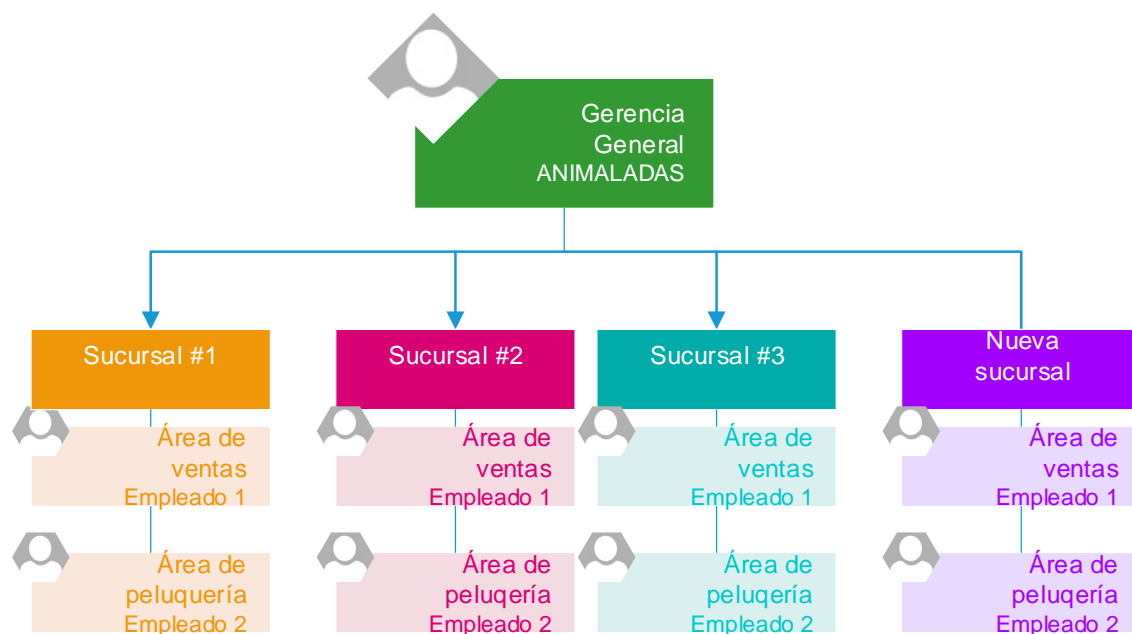


Figura 39. Organigrama

La figura anteriormente expuesta refleja la disposición orgánica de la empresa según el número de sucursales, considerando la apertura del nuevo local. En la actualidad, únicamente laboran cuatro personas incluyendo al administrador, por lo tanto, para alcanzar los objetivos trazados se debe ampliar la planta de personal, en cada local para que cuente con una persona encargada de las ventas y otra para el servicio de peluquería.

#### **4.3.4 Plan estratégico.**

La propuesta de valor que Animaladas ofrece a las personas que poseen mascotas versa en ampliar su cobertura implementando una sucursal en el sector de Nayón destinada a la venta de alimentos y accesorios para animales domésticos, ofreciendo el servicio de estética y peluquería para perros y gatos en cualquier estándar racial con énfasis en la estrategia de diferenciación de la competencia que es el servicio a domicilio sin involucrar costes adicionales, siendo esta una de las razones principales para fidelizar al cliente.

En tal sentido, el target al cual está enfocada la empresa está integrado por la población de la ciudad de Quito que reside en el sector de Nayón, sean hombres o mujeres que tienen mascotas. Se presenta la siguiente segmentación:

- Demográfica: género hombres y mujeres
  - Geográfica: ciudad de Quito, sector Nayón.
  - Socioeconómica: estrato socioeconómico de nivel medio bajo, medio, medio alto y alto.
  - Hábitos del consumidor: posee mascota, se orienta hacia el cuidado en la alimentación del animal doméstico, así como en la imagen y salud, precautelando su integridad física.
- 
- **Mejora de la estrategia de mercadeo**

**Estrategia.** - Apertura de la nueva sucursal.

**Objetivo.** - Generar participación de mercado mediante el lanzamiento y funcionamiento del nuevo local.

Esta estrategia radica en diseñar acciones de publicidad a través de diferentes medios *online* para realizar el lanzamiento del nuevo local, de manera que se genere una imagen corporativa diferenciada por el servicio ofertado al mercado a favor de las mascotas.

### **Tácticas:**

#### **1. Manejo de medios digitales**

- ✓ Lanzamiento de una página web corporativa mediante la contratación de servicios profesionales de un diseñador gráfico para la creación de la plataforma en internet.
- ✓ Creación de contenido sobre los productos y servicios que ofrece Animaladas mediante la elaboración de imágenes y videos multimedia para redes sociales.
- ✓ Difusión mediante campañas publicitarias de la información sobre la nueva agencia.

#### **2. Relación con los clientes**

- ✓ Aplicación del software CRM para vendedores mediante la recopilación de información de las gestiones comerciales centralizando una base de datos que identifica las interacciones entre la empresa con los nuevos clientes. Esta estrategia consiste en la compra de un software denominado CRM, el cual permite agregar la información de los clientes y llevar una gestión para establecer acciones de mailing con respecto a los productos que ofrece la entidad.
- ✓ Capacitación a los colaboradores en el área de ventas y servicio al cliente por medio de

#### **▪ Mejora de la estrategia de distribución**

**Estrategia.** - Atención y servicio a domicilio.

**Objetivo.** - Mejorar la eficiencia de los canales de distribución por medio del diseño de canales directos y atención personalizada que cubra las necesidades de los clientes.

La mejora de la estrategia consiste en fortalecer el servicio a domicilio ampliando el medio de distribución y atención directa al cliente.

**Tácticas:**

- ✓ Planificar y organizar la oferta de productos y servicios mediante diversos medios físicos como tarjetas de presentación, trípticos, entre otros y digitales a través de la página web, redes sociales y correo electrónico disponibles por la empresa con el fin de difundir la atención a domicilio.
- ✓ Ofertar el servicio a domicilio de los productos y atención a mascotas para peluquería y estética, enfatizando la promoción de cero costos adicionales mediante los medios disponibles de comunicación.
- ✓ Brindar el servicio de transporte desde el lugar de residencia del cliente, para ello se contará con un vehículo propio de la entidad que permita trasladar a los animales domésticos.

- **Mejora de la estrategia de precio**

**Estrategia.** - Manejo de precios competitivos.

**Objetivo.** - Maximizar los beneficios económicos de la empresa mediante precios competitivos.

**Tácticas:**

- ✓ Ofrecer incentivos en cuanto al precio a los clientes que adquieran mediante página web de la empresa.
- ✓ Proponer descuentos especiales en la inauguración de la empresa.
- ✓ Premiar a los clientes más frecuentes por la compra de un monto determinado en alimentos, accesorios y servicios de peluquería.

- **Mejora de la estrategia de promoción y comunicación**

**Estrategia de promoción.** – Fidelización e incentivos al cliente

**Objetivo:** Incrementar los ingresos de la empresa estableciendo promociones y descuentos que capten la atención del mercado potencial.

**Tácticas:**

- ✓ Descuento exclusivo en productos (alimentos y accesorios) con menor salida, para ello se identificará en el sistema de inventarios aquellos que cuentan con una menor rotación y posteriormente se establecerá las promociones o descuentos pertinentes.
- ✓ Accesorio gratis por la compra de un servicio de peluquería más baño para perros y gatos en cualquier tamaño.
- ✓ Artículos destacados en la página web con descuentos especiales en pedidos *on-line*. Se identificará de acuerdo a los productos más solicitados por los clientes y se aplicarán descuentos para compras mediante internet.
- ✓ Sistema de recompensas: se recompensará a los clientes más frecuentes con obsequios para las mascotas con un valor de hasta \$10 para el artículo de su elección.

**Estrategia de comunicación. – Medios digitales**

**Objetivo.** – Afianzar el posicionamiento en el mercado quiteño de la nueva sucursal de Animaladas.

**Tácticas:**

- ✓ Publicidad on-line
- ✓ Desarrollo de interacciones en redes sociales: realización de concursos en redes sociales destinado a los seguidores de las páginas de la empresa para participar por el servicio de estética en la nueva sucursal.
- ✓ Diseño de cartera de productos digital para la página web y mailing.
- ✓ Presencia en ferias y eventos para mascotas.

- **Mejora de la estrategia operativa**

**Estrategia.** - Optimización del área operativa.

**Objetivos.** - Llevar un control contable de las entradas y salidas de la mercadería para una adecuada planificación de compras y mantenimiento de stock para la venta.

**Tácticas:**

- ✓ Implementar un software de sistema de facturación y control de inventarios de los productos alimenticios y accesorios de Animaladas.
- ✓ Llevar un registro máximo y mínimo de las existencias de artículos a través del sistema de inventarios.
- ✓ Establecer una planificación semanal de compras según el registro de inventarios.
- ✓ Para la entrega de la mercancía de los proveedores diseñar un proceso de conteo y control de la calidad de los productos que permita garantizar la venta al cliente final.
- ✓ *Merchandising*: implementar el logo de la empresa “Animaladas” en los pedidos que realizan los clientes y poner en la percha los productos escogiendo las ubicaciones adecuadas que capte la atención y compra del cliente.

#### 4.4 Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras

Tabla 17.

*Plan operativo de acción con la propuesta de mejora*

Estrategia	Objetivo	Actividades		Indicador clave		Frecuencia
Apertura de la nueva sucursal	Generar participación de mercado	Manejo de medios digitales	Crear página web	Cantidad de visitas a la página	Número absoluto de visitantes	Trimestral
			Generar contenido			
			Difundir la información			
		Marketing relacional	Compra de software CRM	Participación de mercado en ingresos	(Ingresos por ventas en la nueva sucursal/Ingresos totales en el mercado de ventas)*100	Mensual
Creación de la base de datos de clientes y sus mascotas						
Capacitar a los empleados en servicio al cliente						
Atención y servicio a domicilio	Mejorar la eficiencia de los canales de distribución	Planear y organizar contenido digital sobre la atención a domicilio		Cantidad de pedidos	Número absoluto de atenciones a domicilio	Mensual
		Dar a conocer el servicio				
		Ofrecer el servicio de transporte puerta a puerta				
Manejo de precios competitivos	Maximizar los beneficios económicos de la empresa	Poner en acción incentivos en el precio para clientes que compren en la página web	5% de descuento en productos alimenticios en sus compras on-line	Tasa de crecimiento en ventas	(Cantidad de ventas realizadas/número de ventas efectuadas antes de la estrategia)*100	Mensual



#### 4.5 Flujo de procesos con las mejoras realizadas

La cadena de tiendas para mascotas conocida como Animaladas, presta atención al público mediante dos líneas de negocio que caracterizan la actividad comercial; en primer lugar, la venta de alimentos y accesorios para animales domésticos; y, en segundo lugar, el servicio de peluquería, que comprende la imagen de acuerdo al estilo de cada estándar racial. Por lo tanto, se establecen dos procesos operativos, mismos que se desarrollan a profundidad a continuación:

**Proceso operativo 1: venta de productos (alimentos y accesorios).** - El proceso de venta de productos se diseñó de acuerdo a los diversos sub-procedimientos o actividades necesarias para concretar la acción de compra, en este caso involucra la planificación de inventarios que mediante la implementación de la estrategia de sistema de facturación se espera optimizar el tiempo y mantener el nivel de stock ideal. Posteriormente, se establece la recepción de mercadería, en la cual, el punto de control de calidad es fundamental para garantizar la venta al cliente. Finalmente, se establece la operación de venta, iniciando con la oferta de los productos, en donde se considera la aplicación de las tácticas de promoción y publicidad en los medios de comunicación.

Tabla 18.

*Proceso: adquisición de mercadería*


























Cursograma analítico							
Cadena de tiendas "Animaladas"							
Detalle del método	Actividad: adquisición de mercadería					Tiempo	Observaciones
1. Planificación de los requerimientos						0:20	
2. Pedir información de stock						0:10	
3. Pedir cotizaciones						0:10	
4. Aprobar la compra						0:08	
5. Realizar el pedido						0:10	
<b>TOTAL</b>						<b>0:58</b>	

Tabla 19.

*Proceso: recepción de mercadería*

Cursograma analítico							
Cadena de tiendas "Animaladas"							
Detalle del método	Actividad: recepción de mercadería					Tiempo	Observaciones
1. Recibir los productos en las diferentes sucursales de la empresa	●	➔	■	D	▽	0:10	
2. Verificar las condiciones y calidad de la mercadería	●	➔	■	D	▽	0:05	
3. Almacenamiento y merchandising	●	➔	■	D	▽	0:25	
4. Elaborar el registro de ingreso	●	➔	■	◐	▽	0:10	
<b>TOTAL</b>						<b>0:50</b>	

Tabla 20.

*Proceso de venta*





















Cursograma analítico							
Cadena de tiendas "Animaladas"							
Detalle del método	Actividad: proceso de venta					Tiempo	Observaciones
1. Oferta de productos en medios digitales, creación de portafolio de productos.	●	➔	■	D	▽	4:30	
2. Atención al cliente: brindar información sobre el pedido.	●	➔	■	D	▽	0:30	
5. Toma de pedido y facturación	●	➔	■	D	▽	0:05	
Entrega del producto	●	➔	■	◐	▽	0:30	El tiempo de entrega varía dependiendo si la entrega es a domicilio o en las sucursales.
<b>TOTAL</b>						<b>5:35</b>	

**Proceso operativo 2: servicio de peluquería y estética.** - Respecto a la segunda línea de negocio, se necesita de una serie de actividades para alcanzar una imagen de acuerdo al estilo de cada mascota. La planificación de procedimientos involucra el diagnóstico inicial para evaluar el estado del animal

doméstico, el proceso de limpieza-aseo y el corte de pelaje. Adicionalmente, como valor agregado se obsequia la aplicación de lociones contra parásitos.

Tabla 21.

*Proceso de atención a mascotas para el servicio de peluquería*

Cadena de tiendas "Animaladas"					Tiempo	Observaciones
Detalle del método	Actividad: servicio de peluquería y estética					
1. Ingreso de la mascota para el servicio estético.						0:05
2. Preparación de la mascota: baño, limpieza de oídos, lagrimales, desparasitación.						0:25
3. Secado, cepillado y pedicura.						0:15
4. Corte de pelo, aplicación de lociones anti-parásitos y salida de la mascota.						0:15
<b>TOTAL</b>					<b>1:00</b>	El tiempo de corte varía en función del tipo de corte de pelo.

#### 4.6 Simulación incluida la mejora específica

El propósito de la propuesta planteada para Animaladas se basa en el mejoramiento organizacional de la empresa desde varias aristas, como primer punto, implementando una estructura filosófica que permita identificar la cultura empresarial, posteriormente, establecer una mejora con respecto al perfil de los productos y servicios ampliando el portafolio. El tercer punto versa en determinar los recursos humanos necesarios para cumplir las metas de la organización por medio del establecimiento de un organigrama funcional y definición de puestos. El siguiente eje, es llevar acabo una serie de estrategias para promover la comercialización de los productos y servicios haciendo énfasis en la nueva sucursal de la empresa.

#### Plan de inversión de la propuesta de mejora

El desarrollo de actividades de la empresa Animaladas demanda de una inversión inicial conformada por; activos fijos, activos diferidos y activos circulantes, seguidamente se detalla cada uno:

Tabla 22.

*Inversión total*

<b>Inversión</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Propiedad, planta y equipo	\$ 3.628,05	2,91
Activos intangibles	\$ 745,00	0,60
Capital de trabajo	\$120.191,14	96,49
<b>Total</b>	<b>\$124.564,19</b>	<b>100,00</b>

En la tabla superior se evidencia el rubro total de inversión que requiere la empresa para implementar la nueva sucursal y mejoras establecidas. Los costos están conformados principalmente por las cuentas de propiedad, planta y equipo con un valor de \$3.628,05, por otra parte, se considera los activos intangibles con un monto de \$745,00. Finalmente, el capital de trabajo que se requiere en el área operativa para llevar a cabo el giro de negocio, siendo este el principal componente de inversión, puesto que representa el 96,49% del resto de activos.

En las siguientes tablas se detalla cada una de las cuentas que conforman la inversión con los respectivos valores.

**Propiedad, planta y equipo**

Tabla 23.

*Propiedad, planta y equipo*

<b>Propiedad, planta y equipo</b>	<b>Cantidad (Unidades)</b>	<b>Valor unitario (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>
Equipos	-	-	\$ 1.048,00
Maquinaria y herramientas	-	-	\$ 1.555,05
Muebles y enseres	-	-	\$ 1.025,00
<b>Total</b>			<b>\$ 3.628,05</b>

Tabla 24.

*Equipos*

<b>Equipos</b>	<b>Cantidad (Unidades)</b>	<b>Valor unitario (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>
Computador de escritorio	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Teléfono	1	\$ 28,00	\$ 28,00
Impresora Canon	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Datafast	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Alarma	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Extintores	1	\$ 80,00	\$ 80,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.048,00</b>

Tabla 25.

*Maquinaria y herramientas*

<b>Maquinaria y herramientas</b>	<b>Cantidad (Unidades)</b>	<b>Valor unitario (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>
<b>Equipo de estética y peluquería</b>			
Secador profesional	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Esterilizador	1	\$ 132,00	\$ 132,00
Torno eléctrico para uñas	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Máquina de corte	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Mesa de peluquería	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Mesa de estética auxiliar	1	\$ 65,00	\$ 65,00
Silla metálica	1	\$ 12,00	\$ 12,00
Silla giratoria con brazos	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Shampoo para mascotas	4	\$ 18,00	\$ 72,00
Limpiadores de oídos	4	\$ 12,20	\$ 48,80
Limpiadores de ojos y lagrimales	3	\$ 13,00	\$ 39,00
Lociones anti-parásitos	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Desenredante de pelo	2	\$ 6,00	\$ 12,00
Pinta uñas	2	\$ 2,00	\$ 4,00
Lazos	5	\$ 0,25	\$ 1,25
Gomitas	50	\$ 0,20	\$ 10,00
Aceites esenciales	3	\$ 5,00	\$ 15,00

Bozales para perro	3	\$ 22,00	\$ 66,00
Bozales para gato	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Toallas absorbentes	5	\$ 5,00	\$ 25,00
Peines	2	\$ 2,00	\$ 4,00
Cepillos	2	\$ 3,00	\$ 6,00
Rastrillos	2	\$ 2,00	\$ 4,00
Tijeras	3	\$ 18,00	\$ 54,00
Jabones anti-pulgas	5	\$ 4,00	\$ 20,00
Bañera	1	\$ 175,00	\$ 175,00
Total			\$ 1.555,05

Los componentes de la cuenta denominada “maquinaria y herramientas” están integrados por los suministros que se requiere en el área de atención a mascotas para desarrollar el servicio de peluquería y estética, se estimó un valor total de \$1.555,05.

Tabla 26.

*Muebles y enseres*

<b>Muebles y enseres</b>	<b>Cantidad (Unidades)</b>	<b>Valor unitario (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>
Escritorios	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Sillas rodantes	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Estantes de oficina	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Papeleras	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Archivadores	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Sillas de espera	4	\$ 10,00	\$ 40,00
Microcomponente	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Muebles para el almacenamiento de productos	3	\$ 75,00	\$ 225,00
Total			\$ 1.025,00

Con respecto a la información anteriormente presentada se observa que para la apertura de la nueva sucursal es necesaria la compra de varios insumos que permitan poner en marcha el negocio, en total la cuenta de inversión en activos fijos tangibles es de \$3.628,35.

### Activos intangibles

A continuación, se muestra el detalle de inversión para los activos intangibles, en el cual están incluidos los gastos por concepto de permisos y certificaciones requeridas para la atención de los animales domésticos. Otro punto importante, es la compra de software para el control de inventarios y el diseño de la página web que permita realizar las estrategias de mejora anteriormente abordadas.

Tabla 27.

#### *Inversión en activos intangibles*

<b>Activos Fijos Intangibles</b>	<b>Costo</b>	<b>%</b>
Registro mercantil	\$ 25,00	3,36
Patente municipal	\$ 20,00	2,68
Permisos y certificaciones	\$ 150,00	20,13
Diseño página web y portafolio de productos digital	\$ 500,00	67,11
Licencia software de inventarios	\$ 50,00	6,71
<b>Total</b>	<b>\$ 745,00</b>	<b>100,00</b>

### Capital de trabajo

Una vez conocido el desglose de los activos, se estimó el costo de capital de trabajo que se demanda en el área operativa para la atención a las mascotas y la venta de la mercadería, cuenta integrada por los alimentos y accesorios.

Tabla 28.

#### *Inversión en capital de trabajo*

<b>Denominación</b>	<b>Total anual</b>
Mano de obra directa – personal operativo	\$ 18.420,85
Inventario de mercadería	\$ 96.000,00
Gastos de servicios operativos	\$ 5.459,88
Depreciación	\$ 310,41
<b>Total costo de producción</b>	<b>\$ 120.191,14</b>

De acuerdo con los datos expuestos en la tabla superior, se observa que el rubro de inversión en capital de trabajo es el más alto, principalmente por la adquisición de inventario de mercaderías y el pago del personal operativo.

Tabla 29.

*Nómina personal operativo*

<b>Denominación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Beneficios al año</b>	<b>Total anual</b>
Personal de estética y peluquería	3	\$ 398,00	\$ 4.092,85	\$ 18.420,85
			\$ -	\$ -
<b>Total mano de obra directa</b>	<b>3</b>	<b>\$ 398,00</b>		<b>\$ 18.420,85</b>

La propuesta de mejora planteada en la estructura organizacional de la empresa requiere de la ampliación de personal en atención a los animales domésticos, bajo tal contexto la tabla anterior muestra los gastos en personal de peluquería. De igual manera la siguiente tabla identifica los beneficios de ley correspondientes.

Tabla 30.

*Beneficios de ley personal operativo*

Beneficios de ley personal operativo	Aporte patronal	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Total anual
Personal de estética y peluquería	\$ 1.740,85	\$ 1.194,00	\$ 1.158,00	\$ 4.092,85
<b>Total</b>	<b>\$ 1.749,60</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 1.158,00</b>	<b>\$ 4.107,60</b>

Tabla 31.

*Inventario en mercadería*

<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Mercadería (alimentos y accesorios para mascotas)	\$ 8.000,00	\$ 96.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 96.000,00</b>

Por su parte, el área de ventas de productos y servicios solicita la compra de mercadería a los proveedores. Al respecto, cabe mencionar que no se obtuvo un detalle de las compras realizadas por la empresa, razón por la cual, se utilizó la información proporcionada a nivel general, en la cual señala que Animaladas cuenta con un promedio de inventarios de \$8.000,00 mensuales en cada uno de los locales.



Tabla 32.

*Gastos en servicios operativos*

<b>Descripción</b>	<b>Consumo mensual</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo total</b>
Energía Kw h	300	\$ 27,00	\$ 324,00
Teléfono	45	\$ 9,90	\$ 118,80
Agua mts 3	110	\$ 45,10	\$ 541,20
Internet (megas)	5	\$ 22,99	\$ 275,88
Arriendo nuevo local	1	\$ 350,00	\$ 4.200,00
<b>Total</b>	<b>461</b>		<b>\$ 5.459,88</b>

El valor de gastos en servicios operativos está conformado por el pago mensual de servicios básicos, internet y concepto por arriendo para la apertura del nuevo local. En total se estimó un pago anual de \$5.459,88.

Tabla 33.

*Depreciación de los equipos*

<b>Descripción</b>	<b>Valor de adquisición</b>	<b>% De depreciación al año</b>	<b>Valor anual</b>
Equipos	\$ 1.048,00	5%	\$ 52,40
Maquinaria y herramientas	\$ 1.555,05	10%	\$ 155,51
Muebles y enseres	\$ 1.025,00	10%	\$ 102,50
<b>Total</b>	<b>\$ 3.628,05</b>		<b>\$ 310,41</b>

**Gastos administrativos y de ventas**

Seguidamente, se muestran los gastos administrativos y de ventas integrados por los trabajadores para el área de ventas y la compra del software CRM que permitirá gestionar una base de datos de los usuarios para establecer mecanismos de relación con los mismos fomentando la fidelización con el consumidor.

Tabla 34.

*Gastos administrativos y de ventas*

<b>Denominación</b>	<b>Total anual</b>
Personal de ventas	\$ 12.280,57
Software CRM	\$ 600,00
<b>Total gastos de administración</b>	<b>\$ 12.880,57</b>

En función a la estrategia de la ampliación del personal, la siguiente tabla visualiza los gastos en sueldos para los empleados, así como los respectivos beneficios.

Tabla 35.

*Sueldos y beneficios personal administrativo*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Beneficios al año</b>	<b>Total anual</b>
Personal de ventas	2	\$ 398,00	\$ 2.728,57	\$ 12.280,57
<b>Total</b>	<b>2</b>			<b>\$ 12.280,57</b>

<b>Descripción</b>	<b>Aporte patronal</b>	<b>Décimo tercer sueldo</b>	<b>Décimo cuarto sueldo</b>	<b>Total anual</b>
Personal de ventas	\$ 1.160,57	\$ 796,00	\$ 772,00	\$ 2.728,57
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 1.160,57</b>	<b>\$ 796,00</b>	<b>\$ 772,00</b>	<b>\$ 2.728,57</b>

En el área de ventas se prevé la incorporación de dos personas para la atención al cliente percibiendo un salario mensual de \$398,00 dólares incluyendo los beneficios sociales. Se estima que el gasto administrativo anual en personal es de \$12.280,57.

### Proyección de costos y gastos

Una vez conocidos los rubros de costos y gastos, se presenta la estimación de los mismos de acuerdo a la tasa de inflación promedio establecida por el Banco Central del Ecuador (1,14%).

Tabla 36.

#### Costos proyectados

<b>Costos Directos</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Mano de obra directa	18.420,85	18.631,31	18.844,17	19.059,47	19.277,22	19.497,46
Inventario de mercadería	96.000,00	97.096,80	98.206,13	99.328,14	100.462,96	101.610,75
Gastos de servicios operativos	5.459,88	5.522,26	5.585,35	5.649,16	5.713,71	5.778,98
Depreciación	310,41	313,95	317,54	321,17	324,84	328,55
<b>Total costos producción</b>	<b>120.191,14</b>	<b>121.564,32</b>	<b>122.953,19</b>	<b>124.357,93</b>	<b>125.778,72</b>	<b>127.215,74</b>
Gastos administrativos	12.880,57	13.027,73	13.176,57	13.327,11	13.479,37	13.633,38
Gastos Financieros (Interés)	2.491,28	2.083,22	1.634,35	1.140,59	597,45	
<b>Total Costos</b>	<b>135.562,99</b>	<b>136.675,27</b>	<b>137.764,11</b>	<b>138.825,63</b>	<b>139.855,55</b>	<b>140.849,12</b>

<b>Período</b>	<b>Inflación</b>
2015	3,38%
2016	1,12%
2017	-0,20%
2018	0,27%
<b>Inflación promedio</b>	<b>1,14%</b>
Total Inflación Anual	1,14%

De acuerdo con la proyección realizada se estima que para el primer año los costos directos son de \$135.562,99 que para el año cinco, considerando el índice de inflación de 1,14%, los costos se incrementan a \$140.849,12.

## Financiamiento

Mencionando que el valor de la inversión necesaria para el primer año de funcionamiento de la sucursal, no es suficiente con el aporte de los socios accionistas, se incluye en el estudio la posibilidad de acceder a financiamiento externo en BAN ECUADOR, esta entidad proporciona apoyo a los emprendedores a una tasa de interés del 10%. Bajo este contexto la siguiente tabla muestra la estructura de la inversión:

Tabla 37.

### *Financiamiento*

<b>Concepto</b>	<b>Inversión</b>	<b>% De participación</b>
Capital social	\$ 99.651,35	80,00%
Pasivo largo plazo	\$ 24.912,84	20,00%
<b>Total inversión</b>	<b>\$ 124.564,19</b>	<b>100,00%</b>

En la tabla 37 se observa que, del total de la inversión los socios aportarán el 80% (\$99.651,35) y la entidad financiera el 20%; es decir, \$24.912,84 a un plazo de 5 años con una tasa efectiva de 0,10. En la siguiente tabla se muestra la amortización de la deuda.

Tabla 38.

*Amortización de la deuda*

Tabla de amortización								
Capital del Préstamo				\$ 24.912,84	Pagos Anuales			\$ 6.571,94
Tasa de Interés Anual				10,00%	Interés Acumulado			\$ 7.946,88
Período de Amortización (ANUAL)				5	Pagos Totales			\$ 32.859,72
Fecha	N°	Inicial	Pagos	Amortización	Interés	Amortización Acumulado	Interés Acumulado	Saldo final
20/6/2020	1	\$ 24.912,84	\$ 6.571,94	\$ 4.080,66	\$ 2.491,28	\$ 4.080,66	\$ 2.491,28	\$ 20.832,18
20/6/2021	2	\$ 20.832,18	\$ 6.571,94	\$ 4.488,73	\$ 2.083,22	\$ 8.569,39	\$ 4.574,50	\$ 16.343,45
20/6/2022	3	\$ 16.343,45	\$ 6.571,94	\$ 4.937,60	\$ 1.634,35	\$ 13.506,98	\$ 6.208,85	\$ 11.405,85
20/6/2023	4	\$ 11.405,85	\$ 6.571,94	\$ 5.431,36	\$ 1.140,59	\$ 18.938,34	\$ 7.349,43	\$ 5.974,49
20/6/2024	5	\$ 5.974,49	\$ 6.571,94	\$ 5.974,49	\$ 597,45	\$ 24.912,84	\$ 7.946,88	\$ -
			\$ 32.859,72	\$ 24.912,84				

## Ingresos

Para la determinación de ingresos, en primer lugar, se determinó la demanda potencial para la nueva sucursal de Animaladas, tal como se expone a continuación.

### Análisis de la demanda

La demanda presente para ofertar la venta de productos y el servicio de peluquería para mascotas, está conformada por el mercado objetivo; en este caso, la población que reside en el sector de Nayon y que cuenta con mascotas.

Tabla 39.

#### *Demanda potencial*

<b>Demanda potencial</b>	<b>Mercado objetivo %</b>
Mercado objetivo	15.526
Porcentaje de aceptación	60%
<b>Total</b>	<b>9.300</b>

Según los resultados obtenidos, la población del sector estudiado con mascotas es 15.526 conformado el mercado objetivo, el cual, de acuerdo con el estudio de mercado, el 60% está predispuesto a utilizar los servicios que presta Animaladas, por lo tanto, la demanda potencial para la nueva sucursal de la empresa es de 9.300 clientes.

Con base a esta información se procede a proyectar de la demanda para cinco años. Para la proyección de la demanda se utiliza la tasa de crecimiento poblacional del 1,87% según la información proporcionada por el INEC (2017). Con lo cual, la proyección se estima con la siguiente fórmula:  $P = P_0 (1 + r)^n$

Dónde:

- $P_0$ : demanda potencial
- $r$ : razón de crecimiento
- $n$ : período

La tabla 40 evidencia la proyección de la demanda para el periodo de 5 años, como se observa con una tasa de crecimiento del 1,87% la demanda para el año 2025 será de 10.202 usuarios que tengan mascotas y a los cuales deberá enfocarse la empresa para ofertar los servicios de peluquería y estética.

Tabla 40.

*Proyección de la demanda*

Po	9.300	
r	1,87%	
<b>Ref.</b>	<b>Año</b>	<b>Demanda</b>
0	2020	9.300
1	2021	9.474
2	2022	9.651
3	2023	9.831
4	2024	10.015
5	2025	10.202

### Oferta

En el presente Modelo de Negocios, es de vital importancia realizar el estudio de la oferta, ya que esta define el porcentaje de mercado que está cubierto por la competencia, al respecto, se tomó como ofertantes a las tiendas de mascotas de la localidad. Por lo tanto, conforme lo especificado en el estudio de campo, se observó a través de la pregunta 4 del cuestionario que el 74,50% de las personas que cuentan con al menos una mascota en su hogar, acuden a este tipo de establecimientos para el cuidado de su perro o gato.

Tabla 41.

*Oferta*

Oferta	
Mercado objetivo	9.300
Porcentaje de aceptación	74,50%
Total	6.928

### Proyección de la oferta

La estimación para la oferta se realizó tomando como referencia el índice de crecimiento poblacional (1,87%), con la fórmula  $P = P_0 (1 + r)^n$ , donde  $P_0$ , es igual a la oferta obtenida en la siguiente figura.



Figura 40. Proyección de la oferta

### Demanda insatisfecha

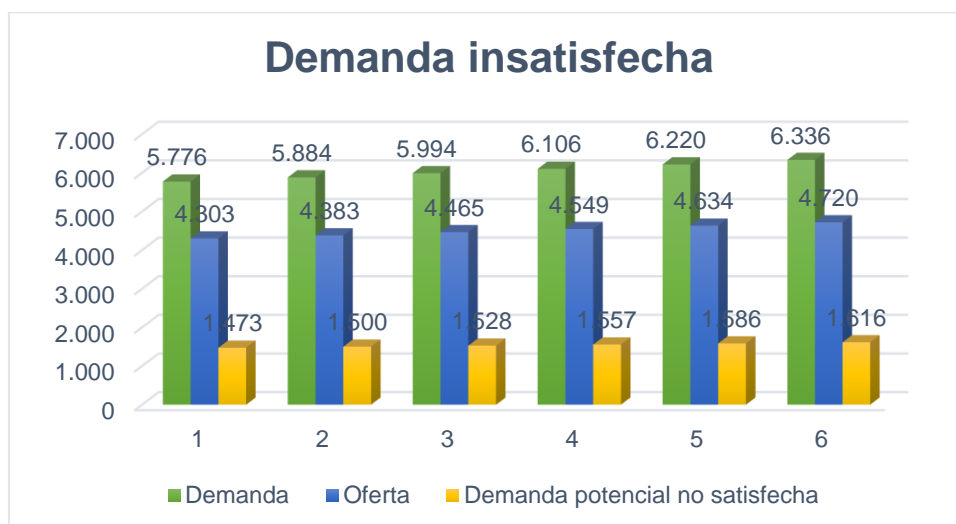
La demanda insatisfecha comprende el mercado que se encuentra desatendido, el mismo que no está cubierto por la oferta existente, y a la que se pretende cubrir mediante el plan de negocios. Bajo este enfoque, en la siguiente tabla, se puede identificar que la demanda potencial no atendida actualmente es de 2.371 clientes prospectos. Al considerar la capacidad instalada de la empresa se estima iniciar actividades para el primer año captando al 80% de la demanda insatisfecha total.



Tabla 42.

*Datos proyección demanda insatisfecha*

<b>Demanda No Satisfecha</b>			
Año	Demanda	Oferta	Demanda potencial no satisfecha
2020	9.300	6.928	2.371
2021	9.474	7.058	2.416
2022	9.651	7.190	2.461
2023	9.831	7.324	2.507
2024	10.015	7.461	2.554
2025	10.202	7.601	2.602



*Figura 41. Proyección de la demanda insatisfecha*

### **Capacidad instalada**

Como se mencionó anteriormente, se espera captar al 80% de la demanda desatendida, lo que representa que la empresa podría realizar hasta 40 atenciones a mascotas en la semana, 158 al mes y 1.897 al año, tal como se detalla en las siguientes tablas.

Tabla 43.

*Demanda insatisfecha*

Demanda insatisfecha	2.371
Porcentaje de captación	80%
Total	1.897
Demanda mensual	158
Semanal	40
Diario	5

Tabla 44.

*Capacidad instalada*

Tiempo trabajo	# Trabajadores	Tiempo promedio de atención por mascota	Mascotas atendidas al día	Mascotas atendidas a la semana	Mascotas atendidas/mes
8 horas	1	1 hora	5	30	158

**Ingresos**

Corresponde a las ventas por el servicio de peluquería y estética de Animaladas a la demanda potencial identificada anteriormente. Considerando el porcentaje de los clientes que tienen perros (61%) y gatos (29%). Con respecto al precio se tomó los costos actuales que ofrece la empresa para servicio de peluquería, lo que genera un total de \$23.048,55 dólares en ingresos netos para el primer año.

Tabla 45.

*Estimación y proyección de los ingresos*

Ingresos proyectados por el servicio de peluquería y estética						
<b>Ingresos proyectados</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Capacidad instalada total	1.897	1.919	1.941	1.963	1.985	2.008
Cantidad peluquería perros	1.163	1.177	1.190	1.204	1.217	1.231
Cantidad peluquería gatos	554	560	567	573	580	586
Precio Unitario peluquería + baño perro grande	30	30	31	31	31	32
Precio Unitario peluquería + baño perro mediano	17	17	17	18	18	18
Precio Unitario peluquería + baño perro pequeño	15	15	15	16	16	16
Peluquería y estética para gatos	15	15	15	16	16	16
Ingresos peluquería perros	14.739,81	14.908,22	15.078,54	15.250,81	15.425,06	15.601,29
Ingresos peluquería gatos	8.308,73	8.499,67	8.695,00	8.894,81	9.099,22	9.308,33
<b>Ingresos totales</b>	<b>23.048,55</b>	<b>23.407,89</b>	<b>23.773,54</b>	<b>24.145,63</b>	<b>24.524,28</b>	<b>24.909,61</b>

Por otra parte, para estimar los ingresos por concepto de la venta de productos (alimentos y accesorios) para mascotas se tomó el costo de ventas en inventarios que tiene la empresa representado por \$96.000,00 al año por el margen de utilidad que espera ganar la empresa (40%, lo que genera un ingreso promedio de \$134.400,00 para el primer año.

Tabla 46.

*Ingresos de la venta de alimentos y accesorios*

Ingresos proyectados por la venta de productos						
Ingresos proyectados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas inventarios	96.000,00	97.097	98.206	99.328	100.463	101.611
% Margen de utilidad 31,25%	38.400	38.839	39.282	39.731	40.185	40.644
Ingreso promedio	134.400,00	135.935,52	137.488,58	139.059,39	140.648,14	142.255,05

Tabla 47.

*Proyección ingresos totales*

INGRESOS TOTALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Anuales Servicio de peluquería	23.048,55	23.407,89	23.773,54	24.145,63	24.524,28	24.909,61
Ingresos Anuales venta de productos	134.400,00	135.935,52	137.488,58	139.059,39	140.648,14	142.255,05
TOTAL	157.448,55	159.343,41	161.262,12	163.205,02	165.172,42	167.164,66

En total se prevé que para la venta de productos y la prestación de servicios de peluquería la nueva sucursal generaría durante el primer año un valor de \$157.488,55 dólares en ingresos netos.

**4.7 Indicadores del nuevo desempeño**

Con base a la información financiera que se presenta más adelante, la empresa genera beneficios económicos positivos al final del periodo. Los cuales fueron determinados considerando la aplicación de las estrategias para la mejora del negocio. No obstante, para conocer de mejor manera el efecto de las mismas es preciso identificar el escenario a través de los indicadores económicos del nuevo

desempeño, para ello, se calculó índice de rentabilidad (margen de utilidad bruta) con los nuevos ingresos, rotación de activos (inventarios) y solvencia del endeudamiento.

Tabla 48.

*Indicadores financieros*

	Porcentaje
Margen bruto	24%
Rotación de activos	43,40%
Tasa de la deuda	20,00%
Solvencia	5,00%

El margen bruto es de 24%, la rotación de los activos es de 43,40%, la tasa de la deuda es de 20,00% representa el porcentaje de fondos que proviene de instituciones financieras, finalmente el índice de solvencia del 5,00% es superior a 1,5 es decir que la empresa tiene la capacidad para realizar sus actividades diarias.

#### 4.8 Análisis financieros para entender la situación con la ejecución del proyecto

##### Estado de situación y balance general

Tabla 49.

*Estado de resultados proyectado*

CONCEPTO	ANOS				
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>					
Servicio de estética y peluquería	23.048,55	23.407,89	23.773,54	24.145,63	24.524,28
Venta de alimentos y accesorios para mascotas	134.400,00	135.935,52	137.488,58	139.059,39	140.648,14
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>157.448,55</b>	<b>159.343,41</b>	<b>161.262,12</b>	<b>163.205,02</b>	<b>165.172,42</b>
<b>COSTOS</b>					
Mano de obra directa	18.420,85	18.631,31	18.844,17	19.059,47	19.277,22
Inventario de mercadería	96.000,00	97.096,80	98.206,13	99.328,14	100.462,96
Gastos de servicios operativos	5.459,88	5.522,26	5.585,35	5.649,16	5.713,71
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>119.880,73</b>	<b>121.250,37</b>	<b>122.635,65</b>	<b>124.036,77</b>	<b>125.453,89</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>37.567,81</b>	<b>38.093,04</b>	<b>38.626,47</b>	<b>39.168,25</b>	<b>39.718,53</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
Gastos administrativos	12.880,57	13.027,73	13.176,57	13.327,11	13.479,37
Depreciación	310,41	313,95	317,54	321,17	324,84
<b>Total</b>	<b>13.190,97</b>	<b>13.341,68</b>	<b>13.494,11</b>	<b>13.648,28</b>	<b>13.804,21</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>24.376,84</b>	<b>24.751,36</b>	<b>25.132,36</b>	<b>25.519,97</b>	<b>25.914,32</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>2.491,28</b>	<b>2.083,22</b>	<b>1.634,35</b>	<b>1.140,59</b>	<b>597,45</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN, UTILIDADES E IMPUESTOS</b>	<b>21.885,56</b>	<b>22.668,14</b>	<b>23.498,02</b>	<b>24.379,39</b>	<b>25.316,87</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>21.885,56</b>	<b>22.668,14</b>	<b>23.498,02</b>	<b>24.379,39</b>	<b>25.316,87</b>

Con base a la cantidad de ventas de los servicios de peluquería y alimentos que se espera obtener según la demanda y capacidad instalada, se observa que en el primer año de operación se obtendrá una utilidad de \$ 21.885,56 dólares.

Tabla 50.

*Balance general proyectado*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
ACTIVO		PASIVOS	
CORRIENTE		NO CORRIENTE	
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 120.191,14		
CAJA	\$ 120.191,14	Préstamos bancarios largo plazo	\$ 24.912,84
Total activo corriente	\$ 120.191,14	Total pasivo no corriente	\$ 24.912,84
Propiedad, planta y equipo		Patrimonio	
Equipos	\$ 1.048,00		
Maquinaria y herramientas	\$ 1.555,05		
Muebles y enseres	\$ 1.025,00		
Total propiedad planta y equipo	\$ 3.628,05		
Activos Intangibles			
Registro mercantil	\$ 25,00		
Patente municipal	\$ 20,00		
Permisos y certificaciones	\$ 150,00		
Diseño página web y portafolio de productos digital	\$ 500,00	Capital social	\$ 99.651,35
Licencia software de inventarios	\$ 50,00		
Total activos intangibles	\$ 745,00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 124.564,19</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 124.564,19</b>

El estado de situación financiera presenta los valores correspondientes al activo, pasivo y patrimonio que tendrá la empresa en su primer año de operación, en la cuenta de efectivo y equivalentes al efectivo es de 120.191,14 dólares, en el pasivo se tiene \$24.912,84 dólares y finalmente el patrimonio por \$99.651,35 dólares.

#### 4.8.1 Estado de flujos de caja

Tabla 51.

*Estado de flujo proyectado*

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>						
Servicio de estética y peluquería		23.048,55	23.407,89	23.773,54	24.145,63	24.524,28
Venta de alimentos y accesorios para mascotas		134.400,00	135.935,52	137.488,58	139.059,39	140.648,14
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		157.448,55	159.343,41	161.262,12	163.205,02	165.172,42
VA de los INGRESOS	806.431,52					
<b>EGRESOS</b>						
Mano de obra directa		18.420,85	18.631,31	18.844,17	19.059,47	19.277,22
Inventario de mercadería		96.000,00	97.096,80	98.206,13	99.328,14	100.462,96
Gastos de servicios operativos		5.459,88	5.522,26	5.585,35	5.649,16	5.713,71
Gastos administrativos		12.880,57	13.027,73	13.176,57	13.327,11	13.479,37
Depreciación		310,41	313,95	317,54	321,17	324,84
Gastos financieros		2.491,28	2.083,22	1.634,35	1.140,59	597,45
Impuesto a la renta		-	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>		135.562,99	136.675,27	137.764,11	138.825,63	139.855,55
<b>PAGO DE CAPITAL</b>		4.080,66	\$ 4.488,73	\$ 4.937,60	\$ 5.431,36	\$ 5.974,49
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>						\$ 120.191,14
<b>VALOR RESIDUAL</b>						\$ 2.076,03
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	124.564,19					
VA Inversión	124.564,19					
<b>FLUJO NETO ANUAL</b>	-124.564,19	17.804,90	18.179,42	18.560,42	18.948,03	141.609,54

El flujo de caja muestra la liquidez de la empresa, consiste en la información importante para tomar decisiones de compra ya sea al contado o a crédito. Además, la liquidez permite conocer si se puede cubrir el pasivo o deudas externas al vencimiento. El proyecto muestra un flujo de caja neto de \$17.804,90 dólares en el primer año de operaciones una vez cubiertos todas las obligaciones de pago correspondientes. Para el año 5 se observa que asciende a \$141.609,54 evidenciando un horizonte sostenible para el negocio.



#### 4.8.2 Análisis de indicadores financieros; VAN, TIR.

Un índice de rentabilidad importante es el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), el mismo consiste en identificar el valor presente de los flujos de gastos e ingresos obtenidos durante la vida útil de la empresa. En este estudio el VAN se calculó a través de la sumatoria de los beneficios netos esperados, multiplicando por la tasa de interés del coste de capital medio ponderado (0,12). Es así que se lo interpreta como el total de los recursos que obtendrá la empresa al final de su vida útil, la interpretación es de la siguiente manera: si el VAN es mayor a cero significa que el proyecto es rentable, caso contrario, el proyecto no es aceptable.

Tabla 52.

*Indicador VAN*

Indicador financiero VAN	
VAN	\$ 11.431,37

El VAN es de \$11.431,37, lo que significa que el proyecto genera este beneficio después de recuperar todo el capital invertido y cubrir el costo de oportunidad. En este caso el VAN del proyecto es mayor a cero por lo que la ejecución del proyecto es viable.

Por otra parte, se identificó la Tasa Interna de Retorno (TIR) que indica si el valor actual de los flujos de caja es igual al valor actual de los flujos de inversión, se interpreta de la siguiente manera:

- a) Sí la TIR > tasa del costo del capital: proyecto aceptable.
- b) Sí la TIR = tasa del costo del capital: proyecto indiferente.
- c) Sí la TIR < tasa del costo del capital: se rechaza el proyecto.

De acuerdo a lo antes indicado, en la tabla 53 se observa una TIR del 44%, superior a la tasa ponderada de capital del 12%, lo que permite concluir que el proyecto es aceptable.

Tabla 53.

*Indicador TIR*

<b>Indicadores Financieros</b>	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	14,55%

Para determinar la tasa ponderada se toma en cuenta el valor de la inversión, el préstamo bancario, el capital propio, la tasa efectiva del crédito y la tasa que se espera del capital propio.

#### **4.9 Conclusiones del capítulo: Análisis del impacto de la mejora**

Una vez realizado el capítulo cuatro que consiste en la propuesta de mejora de la empresa se concluye que las acciones estratégicas diseñadas con respecto a: la apertura de la nueva sucursal, la atención y servicio a domicilio, el manejo de precios competitivos, los esfuerzos encaminados a fidelizar al cliente, mejorar la comunicación en medios digitales y optimización del área operativa generan un impacto positivo en el área económica, puesto que de acuerdo al plan de inversión se espera generar ingresos con un margen bruto del 24%, lo que supone ingresos netos \$157.448,55 durante el primer año de operaciones en la apertura del nuevo local comercial de Animaladas.

## **CAPÍTULO 5: Conclusiones Generales y Recomendaciones**

### **Conclusiones generales**

**Una vez culminado este estudio, el cual tuvo por objetivo plantear una propuesta de rediseño y mejora de la cadena de tiendas para mascotas denominada Animaladas se presentan las siguientes conclusiones:**

En primer lugar, se realizó un estudio del entorno externo en el cual se analizó el sector de comercio y servicio, particularmente en venta y atención a los animales domésticos. Se identificó que en la actualidad existe una alta tendencia hacia el cuidado de las mascotas, lo que representa un escenario favorable para el establecimiento de la nueva sucursal de la empresa “Animaladas”, la cual en la actualidad cuenta con tres locales comerciales en la ciudad de Quito dedicados a la venta de alimento y accesorios y ofrece el servicio de peluquería para los animalitos.

Mediante el desarrollo del estudio de mercado, en donde, se aplicaron encuestas a una muestra determinada de la población para conocer la factibilidad y demanda que permita implementar la nueva sucursal de la empresa, se identificó que la mayor parte de personas tiene por lo menos una mascota en el hogar, quienes consideran que el mantenimiento del aspecto físico y emocional es de vital importancia. Bajo esta premisa, se evidenció que la población mayoritaria está dispuesta en adquirir los productos y servicios en el nuevo local de Animaladas.

En tal virtud, se estructuró el plan de mejora considerando la ampliación de la zona de atención, incorporando la nueva sucursal en el sector de Nayón. No obstante, para que la empresa cuente con un mejor desempeño debe mejorar la gestión de la organización, para lo cual, la propuesta focalizó las estrategias en tres ejes fundamentales: organización de la filosofía empresarial: misión, visión y cultura corporativa, definición del perfil de los productos y servicios, disposición organizacional y finalmente la ejecución de un plan estratégico mejorando las estrategias de mercado, distribución, precio, promoción y área operativa.

Con el análisis financiero se superó la expectativa del promedio de ventas mensuales, puesto que, mediante la inversión en las estrategias propuestas, se espera que la apertura del local genere ingresos netos de \$13.120,71 para el primer año, lo que supone un margen bruto del 24%. Además, para mejorar el área operativa se pensó en la compra de una licencia de software de inventarios, que permita llevar un adecuado registro de las existencias, mejor planificación de las compras y control de calidad.

Una de las principales estrategias propuestas consiste en la diversificación de servicios mediante la estrategia de atención a domicilio, para ello, se plantearon varias formas de promoción física y digital considerando que dicho servicio no tiene un costo adicional, enfatizando la promoción y publicidad en redes sociales para incrementar la interacción y posicionamiento de la empresa con el público objetivo.

Finalmente, se planteó la creación de un e-commerce para iniciar la comercialización en línea. Para ello, la estrategia planteada señala el diseño de la página web institucional de la empresa, así como la creación de un portafolio digital de los productos y servicios que ofrece Animaladas a los clientes, se espera fomentar esta actividad estableciendo precios promocionales y motivaciones de compra.

Frente a lo expuesto, se concluyó mediante el estudio de financiero realizado por medio de los indicadores Valor Actual Neto VAN y la Tasa Interna de Retorno TIR, los cuales permiten evidenciar la viabilidad positiva de la apertura del nuevo local; puesto que, se espera una VAN mayor a cero de \$11.431,37 y una TIR superior al costo de capital del 14,55%.

## **Recomendaciones**

De acuerdo al estudio de mercado realizado se debe ampliar el plan de marketing que ayude a fortalecer y ejecutar de forma detallada acciones estratégicas de promoción y publicidad, de esta forma se acaparará una tasa mayor de demanda y con ello la empresa podrá posicionarse dentro del sector con la apertura de la nueva sucursal de Animaladas en Nayón.

Se recomienda ampliar el estudio con la ejecución del análisis de la cadena de valor de esta forma se visualizarán mayores componentes del plan de negocios, detallando los procesos que se deben optimizar para reducir costos. En el análisis de la estructura organizacional, se considera ejecutar la propuesta con respecto a la implementación de los organigramas y flujogramas que permitirán mejorar la gestión administrativa y manejo de personal, ya que se trata de una empresa en crecimiento.

Se recomienda, llevar a cabo un estudio legal de la constitución de la compañía comercial, puesto que actualmente, la empresa funciona como una persona natural. Se debería tomar en cuenta las ventajas de constituir a la empresa bajo las denominaciones comerciales que mejor se ajusten a las necesidades de Animaladas. Es necesario también para futuras investigaciones realizar un estudio ambiental diseñando estrategias para la minimización de residuos que se genera en la atención estética a las mascotas.

Por último, se recomienda la ejecución del plan de mejora propuesta en la investigación, considerando los resultados obtenidos en el estudio de mercado, donde se evidencia una alta demanda insatisfecha, adicional los indicadores financieros son positivos para la realización de las actividades de comercialización de los diferentes productos para mascotas y el servicio de estética.

## REFERENCIAS

- Acosta, V. (2017). *Una metodología de rediseño de procesos de negocios basada en la teoría de la estructuración de las organizaciones*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Agurto, B., Martínez, V., & Frkovich, O. (2017). Plan de negocio: Consultora Cuarzo. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.
- Alarcón, F., Alemany, M., Ortiz, Á., & Cruz, F. (2006). Metodología para el diseño y rediseño del proceso de comprometer pedidos en entornos colaborativos. *CIGIP*, 1-18.
- Alarcón, I. (marzo de 2015). A las mascotas también se les honra luego de su muerte. *El comercio*, pág. 2. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/mascotas-velacion-cremacion-cementerio-puembo.html>
- Antosz, M., & Morales, N. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3c Empresa*, 30-46.
- Asamblea Nacional. (2017). *Ley Orgánica Reformatoria al COP para Sancionar el Maltrato Animal*. Obtenido de [https://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2017/09/reformatoria\\_al\\_coip\\_para\\_sancionar\\_el\\_maltrato\\_animal.pdf](https://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2017/09/reformatoria_al_coip_para_sancionar_el_maltrato_animal.pdf)
- Asamblea Nacional. (2019). *Código Orgánico Integral Penal*.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador resultados de las variables macroeconómicas, 2019*. BCE. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Informe de Inflación*. Ecuador: BCE. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflaci%C3%B3n>
- Banco Central del Ecuador. (2019). PIB por Industrias. *Producto Interno Bruto*. Ecuador.

- Banco Central del Ecuador. (2019). *Tasas de Interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (2018). *Comercio de servicios*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/BG.GSR.NFSV.GD.ZS>
- Barros, O. (2000). *Rediseño de procesos de negocios*. Chile: Dolmen Ediciones S.A. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Oscar\\_Barros/publication/271515288\\_Redisenodeprocesosmedianteeluso\\_depatrones/links/54ca5d690cf22f98631af669/Redisenodeprocesosmedianteeluso\\_depatrones.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Oscar_Barros/publication/271515288_Redisenodeprocesosmedianteeluso_depatrones/links/54ca5d690cf22f98631af669/Redisenodeprocesosmedianteeluso_depatrones.pdf)
- Bastian, N. D., Muñoz, D., & Ventura, M. (2016). Un marco de investigación de métodos mixtos para la mejora de los procesos de salud. *Revista de Enfermería Pediátrica*, 39-51.
- Benítez, M. (2014). *Plan de negocios para implementar una empresa de servicios integrales para mascotas en Quito*. Quito, Ecuador.
- Cardona, D. (2017). Innovación en el sector de los servicios: aproximación conceptual y revisión de su aporte a la economía. *Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n21/17382136.html>
- Carrasco, M., Feliciano, M., Martínez, J., & Ponce, E. (2019). *Oportunidades para el desarrollo de una cobertura para mascotas: caso para clínicas veterinarias*. Lima, Perú: ESAN BUSINESS.
- Carro, R., & González, D. (2012). *Estrategia de producción y operaciones*. Universidad Nacional del Mar de la Plata.
- CC Laboratorios. (2018). *Mascotas-Almacenes Veterinarios Quito*. Quito, Ecuador. Obtenido de [http://www.cclaboratorios.com/wp-content/uploads/2018/04/mascotas\\_quito.pdf](http://www.cclaboratorios.com/wp-content/uploads/2018/04/mascotas_quito.pdf)
- CEPAL. (2018). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*. Obtenido de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44326/124/BPE2018\\_Ecuador\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44326/124/BPE2018_Ecuador_es.pdf)

Chan, K., & Spedding, T. (2003). An integrated multidimensional process improvement methodology for manufacturing systems. *Computers & Industrial Engineering*, 673-693. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0360-8352\(03\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0360-8352(03)00002-0)

Cipriano, A., & González, L. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Grupo Editorial Patria.

Código Civil. (2005). *Código Civil*. Obtenido de <https://www.hgdc.gob.ec/images/BaseLegal/Cdigo%20Civil.pdf>

Código Orgánico del Ambiente. (2017). *Código Orgánico del Ambiente*. Quito, Ecuador.

Concejo Metropolitano de Quito. (2004). *Ordenanza metropolitana que determina las condiciones en las que se debe mantener a los perros y otros animales domésticos*. Quito, Ecuador. Obtenido de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-128%20-%20MASCOTAS%20-%20ANIMALES%20DOMESTICOS.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-128%20-%20MASCOTAS%20-%20ANIMALES%20DOMESTICOS.pdf)

Conchambay, V. (2012). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro de limpieza, belleza y relajación para mascotas en el valle de los Chillos*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Consejo Nacional de Planificación (CNP). (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 - Toda una Vida*. Quito, Ecuador. Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Quito, Ecuador.



- Davenport, T. (1992). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de <http://huigensingh.com/wp-content/uploads/2016/10/Innovatie-artikel.pdf>
- El Telégrafo. (15 de agosto de 2016). 3 de cada 5 familias tienen una mascota. *el telégrafo*, pág. 3. Recuperado el 23 de octubre de 2019, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/3-de-cada-5-familias-tienen-una-mascota>
- Escobar, B., & González, J. (2006). Reingeniería de procesos de negocio: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. *Universidad de Sevilla*, 1-21.
- Fernández, C., & Paredes, Y. (2018). *Propuesta de un rediseño de modelo de negocio aplicando la metodología al hotel Emperador*. Octubre: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Fernández, I. (2018). Reingeniería de los procesos de gestión editorial para mejorar la productividad del proyecto PLENO-EDITANDO S.A. *Universidad Nacional Agraria*.
- García, V. (2014). *Introducción a las finanzas*. México: Grupo editorial Patria.
- Giraldo, J., González, A., Pardo, M., Casas, N., & Méndez, N. (2011). *Plan de marketing para la comercialización de joyas de acero inoxidable para la empresa Bastet SAS*. Obtenido de [http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/2491/TGM\\_GiraldoArenasJennifer\\_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/2491/TGM_GiraldoArenasJennifer_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Granizo, N., & Godoy, D. (2019). *Boletín Macroeconómico*. Asobanca.
- Guerrero, M. (2018). La importancia de las empresas de servicios en el desarrollo de los países de economías emergentes. *INNOVA*, 1-5. Obtenido de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/634/594>
- Gutiérrez, G., Granados, D. R., & Piar, N. (2007). Interacciones humano-animales: características e implicaciones para el bienestar de los

humanos. (U. N. Colombia, Ed.) *Revista Colombiana de Psicología* (16), 163-183.

Hernández, R., Medina, A., & Pérez, G. (2012). Mejoramiento de Procesos clave a través del análisis del Valor Añadido en Empresas de Base Tecnológica de Producciones por Proyecto del Sector Hidráulico en Cuba. *Visión de futuro*, 167-179.

Iglesias, A. (2016). *Distribución y logística*. ESIC Editorial.

INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Quito.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Fascículo provincial Pichincha*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Población por sexo, según provincia y cantón*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Módulo de información ambiental en hogares*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/Hogares/Hogares\\_2017/DOC\\_TEC\\_MOD\\_AMBIENTAL\\_ENEMDU%202017.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2017/DOC_TEC_MOD_AMBIENTAL_ENEMDU%202017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. INEC. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2017/Documentos\\_DIEE\\_2017/Documentos\\_DIEE\\_2017/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2017.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Tecnologías de la Información y Comunicación. Encuesta Multipropósito-TIC*. Obtenido de

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2018/201812\\_Principales\\_resultados\\_TIC\\_Multiproposito.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Proyecciones poblacionales*. Ecuador: INEC. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

ISO 9001:2015. (2015). *Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York.

Mejía, C. (2013). El concepto de la capacidad instalada. *Planning*, 1-3.

Mera, A. (2018). *Rediseño de modelos de negocio, productos y servicios para mejorar la competitividad en las MIPYMES de la zona 9 del Ecuador*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). *Registro Oficial N°17*. Obtenido de <https://www.pudeleco.com/infos/combinepdf.pdf>

Morales, N., Calderón, E., Moyano, H., & Merino, L. (2018). Uso de las nuevas tecnologías de la información en los canales de distribución comercial. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 1696-8352.

Mosquera, C. (2015). *Plan de negocios "Mascota Fashion"*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.

Nguema, S., Domínguez, A., Cáceres, J., Castellanos, C., Escot, L., Fernández, J., & Franco, L. F. (2016). *Encuesta sobre la conciliación de la vida familiar y laboral entre las parejas con hijos de la comunidad de Madrid*. Madrid: Universidad Complutense. Obtenido de

<https://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2017-02-17-RESULTADOS%20preliminares%20Encuesta%20Colegios.pdf>

- Pacheco, M. (2014). *Proyecto de emprendimiento de una guardería infantil en centro comercial*. Guaqui, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1039/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-31.pdf>
- Pisco, M. G. (2016). *Análisis de la situación actual y el comportamiento de los consumidores en el punto de venta de joyas "Rommanuel"*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14594/1/MARIA%20GABRIELA%20PISCO%20SANCHEZ.pdf>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 18.
- Prada, R. (2017). Las TIC, factor de efectividad en la aplicación del mercado digital en negocios retail. *Revista ERAN*, 105-116. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n80/n80a08.pdf>
- PRO ECUADOR. (2016). *Alimento para animales*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/alimentos-para-animales/>
- Pulgar-Vidal, L., & Ríos, F. (2017). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. UPC.
- Quiroga, D., Murcia, C., & Ramírez, J. (2016). Internet y su potencial en el marketing estratégico de precios: una aproximación teórica y empírica. *Entremado*, 122-135.
- Quito, C. d. (2019). *Manual práctico para emprendedores*. Quito, Ecuador: Cámara de Comercio de Quito.
- Rafoso, S., & Artilles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 29-37.

- Rodríguez, P. (2007). Rediseño del modelo de negocios del Datacenter de Telefónica Empresas en función de prácticas ITIL. *Universidad de Chile*.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 162-171.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2018). *Proyecciones y Estudios Demográficos*. Ecuador.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Quito-Ecuador.
- Serrano, L., & Ortiz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque. *Estudios Gerenciales*, 13-22.
- Servicio de Rentas Internas. (03 de enero de 2020). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Registro único de contribuyentes RUC: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Panorama del sector de servicios*. Obtenido de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/PANORAMA-DE-LAS-ACTIVIDADES-DE-SERVICIOS-EN-EL-ECUADOR-2013-2017.pdf>
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2014). *Estudio de Mercado "Sector Supermercados"*.
- Vergara, C. (2018). *La población de perros se duplicó en 2018*. Obtenido de <https://aulamagna.usfq.edu.ec/?p=7929>

## ANEXOS

## Anexo 1. Formato encuesta



### Encuesta para el consumidor

El presente cuestionario tiene el propósito de determinar la aceptación de la implementación de una sucursal de la cadena de tiendas de mascotas y peluquerías caninas "ANIMALADAS", en el sector del nor-Oriente del Distrito Metropolitano de Quito, Nayón.

#### Datos sociodemográficos:

Sexo ..... Edad ..... Sector .....

1. ¿Tiene mascotas?

Si ..... No .....

Perros.....

Gatos .....

Otros (especifique).....

Si la respuesta es NO, gracias por su colaboración, finaliza la encuesta.

2. ¿Cree usted que es de vital importancia mantener con un buen aspecto físico y emocional a su mascota?

Si ..... No .....

¿Porqué?

.....  
 .....

3. ¿Qué servicios usa para el cuidado de su mascota?

Veterinario .....

Peluquería y limpieza .....

Adiestramiento .....

Otras (especifique).....

4. Señale el lugar donde realiza las compras del balanceado y accesorios para su mascota:

a. Supermercado, nombre .....

b. Tienda de mascotas, nombre .....

c. Tienda de abastos, nombre.....

5. ¿Qué factores incidieron en la elección de ese local, en particular, para hacer las compras de los productos de su mascota?
- a. Precio.....                      b. Calidad.....                      c. Atención.....
6. Si ha visitado una tienda de mascotas, califique el servicio ofrecido (disposición de productos y servicios, asesoría y atención)
- a. Excelente.....
- b. Bueno.....
- c. Regular .....
- d. Malo .....
7. ¿Cuál de los siguientes servicios ha usado su mascota en su vida?
- a. Revisión veterinaria .....
- b. Peluquería .....
- c. Spa .....
- d. Entretenimiento .....
- e. No aplica .....
- f. Otro (especifique).....
8. ¿Con qué frecuencia usted visita con su mascota a:

	Una vez a la semana	Dos veces por mes	Una vez por mes	Una vez cada 3 meses	Una vez cada 6 meses	Una vez al año	Nunca
Veterinario							
Baño y peluquería							
Spa							

9. Califique de 1 a 4 la importancia de los siguientes servicios en el momento de comprar, donde 1 es menos importante y 4 muy importante.

Característica	Calificación 1-4
Buena atención	
Horario flexible de atención	
Garantía y seriedad en los productos y servicios ofrecidos	
Servicio a domicilio	

10. Si se implementaría una sucursal de la cadena de tiendas de mascotas y peluquerías caninas "ANIMALADAS" en el sector de Nayón, Usted estaría



dispuesto a adquirir los productos para mascotas (alimentos y accesorios) y contratar los servicios de peluquería canina y felina para su mascota.

	Si	No
Alimentos y accesorios		
Servicios de peluquería canina y felina		

11. En caso de conocer los servicios que presta la cadena de tiendas de mascotas y peluquerías caninas "ANIMALADAS", ¿cómo valora usted el servicio a domicilio que presta esta entidad al público?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Indiferente	Malo
Servicio a domicilio de alimento para mascotas					
Servicio a domicilio de peluquería					

12. Plan de recompensas: cuál de las siguientes estrategias de fidelización prefiere usted por ser cliente de "ANIMALADAS":

- 5% de descuento en productos alimenticios .....
- 5% de descuento en servicio de peluquería .....
- Producto gratis por la compra de alimentos y servicio de peluquería .....
- Servicio de peluquería de cortesía por la compra de \$40,00 en alimentos para mascotas .....
- Por el servicio de peluquería completo, gratis un acceso para mascota .....
- Sistema de recomendaciones: descuentos a clientes por traer nuevos clientes.....
- Sistema de recompensas: acumulación de puntos canjeables por productos y/o servicios.

13. En qué medios le gustaría obtener información sobre los servicios y promociones que ofrece la empresa "ANIMALADAS":

1. Redes sociales:
  - Facebook .....
  - Instagram .....
  - WhatsApp.....
  - Página web .....
2. Prensa escrita.....
3. Folletos, volantes .....
4. Otro (especifique) .....

**Gracias**

## Anexo 2. Metodología

El cuestionario presentado en el anexo 1 tiene la finalidad de recopilar la información necesaria para determinar la aceptabilidad, expectativas y preferencias que tiene el mercado objetivo para la implementación de la nueva sucursal de la cadena de cuidado de mascotas “Animaladas”. El instrumento planteado fue adaptado de los estudios realizados por Conchambay (2012) y Mosquera (2015).

### Universo y tratamiento muestral

El estudio de campo y levantamiento de información está enfocado los habitantes que residen en el sector Nayón del Distrito Metropolitano de Quito. Al respecto, de acuerdo con el último censo de población y vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010) se identificó una población total de 15.635 habitantes por lo tanto, al ser un universo amplio se determinó una muestra a partir de la siguiente fórmula:

Fórmula		Muestra	
$n = \frac{z^2(p * q)(N)}{e^2(N - 1) + z^2(p * q)}$		z	1,96
		p	0,9
		q	0,1
		N	15.635
		e	5%
		n	<b>137</b>

### En donde:

N= Universo

p= Probabilidad de que ocurra un evento (porcentaje de confiabilidad)

q= Probabilidad de que no ocurra un evento

e= margen de error permitido

Z= Niveles de seguridad deseado (para 95%, Z=1,96)

Con base a la información obtenida en el cálculo de la muestra, el total de personas a encuestar es de 137 habitantes.

